

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Медведева Наталья Валерьевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ООО «КОЛИЗЕЙ»)**

Направление подготовки 38.03.02 менеджмент
Профиль «Менеджмент организации»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой д.э.н., профессор Лукьянова А.А.

_____ (дата, подпись)

Руководитель д.э.н., профессор Каячев Г. Ф.

_____ (дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся Медведева Н. В.

_____ (дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы управления организацией сферы услуг...7	7
1.1. Сущность и основные элементы управления организацией.....7	7
1.2. Особенности управления организацией сферы услуг.....14	14
2.1. Специфика управления спортивной организацией.....29	29
Глава 2. Анализ организационной структуры и финансово-хозяйственной деятельности ООО «Колизей».....36	36
2.1. Организационная структура ООО «Колизей».....36	36
2.2. Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Колизей».....41	41
Глава 3. Основные направления совершенствования управления в ООО «Колизей».....47	47
3.1. Совершенствования методов управления в ООО «Колизей».....47	47
3.2. Основные направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Колизей».....52	52
Заключение.....60	60
Список литературы.....62	62
Приложение 1.....66	66

ВВЕДЕНИЕ

Организация взаимодействия между людьми в процессе их деятельности, обмене и использовании ценностей, то есть согласование интересов и личных целей для достижения общей цели возможны только благодаря управлению.

Повышение эффективности функционирования предприятий и организаций в значительной мере определяется организованностью их систем управления, включающих в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению.

Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций, и повышение мотивации персонала, и разработка систем принятия решения.

Стратегия поведения ориентирована на поиск оптимального решения между централизацией и децентрализацией властных функций, что обусловлено необходимостью: установить рациональные связи между звеньями и структурами управления на всех уровнях, минимизировать число уровней структуры управления; повысить оперативность принимаемых решений; оперативно реагировать на изменения во внешней среде.

С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления.

В широком смысле задача по совершенствованию системы управления при этом состоит в том, чтобы выбрать ту систему, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Наилучшая система - это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять

усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Совершенствование управления - огромный и пока ещё мало используемый резерв повышения эффективности хозяйственной и прочей деятельности во всех отраслях производства, а также, безусловно, в системе государственного и муниципального управления.

Изложенные в дипломной работе положения в значительной мере учитывают исследования и научные разработки российских и зарубежных ученых.

Отвечая на вопрос о степени изученности рассматриваемой проблематики в научной и учебной литературе, было установлено, что многие её аспекты представлены в литературе уже весьма подробно.

Теоретические основы управления организацией даны в учебнике под редакцией отечественных авторов А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина; учебнике З.П. Румянцевой, учебном пособии Т.А. Акимовой; учебнике известных зарубежных специалистов М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури и ряде других работ.

А.И. Пригожин всесторонне раскрывает вопросы диагностики организаций в целом и их систем управления в частности, а также методы развития организаций.

Профессор РГГУ Н.В. Овчинникова в своей монографии освещает исторические аспекты развития науки и практики управления в России в XX веке, профессор МГУ А.И. Кравченко в учебном пособии, а также А.В. Тебекин и Б.С. Касаев в учебнике - зарубежный и отечественный опыт организации производства и управления.

В учебно-методическом модуле Н.И. Архиповой и О.Л. Седовой даны основы теории и практики управления персоналом. Вместе с тем требуют дальнейшего изучения проблемы совершенствования систем управления в конкретных организациях и в реальных условиях их деятельности.

Все вышесказанное определило выбор темы настоящего исследования, его цели и задачи.

Цель дипломной работы - на основе анализа теоретических и практических аспектов системы управления организациями разработать рекомендации по её совершенствованию в ООО «Колизей»

Для достижения указанной цели в дипломной работе предполагается решить следующие основные задачи:

- раскрыть основные элементы системы управления спортивной организацией;
- дать общую характеристику спортивной организации и основных направлений его деятельности;
- проанализировать организацию управления ООО «Колизей»
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления спортивной организации.

Объектом дипломного исследования является ООО «Колизей».

Предметом исследования - система управления ООО «Колизей».

Теоретической основой послужили нормативные правовые акты, регулирующие деятельность государственных учреждений. В частности, Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ и др..

Были изучены выше названные публикации специалистов, в которых раскрываются сущность и содержание системного подхода, рассматриваются основные элементы системы управления, принципы и методы управленческой деятельности.

Основными методами сбора первичной информации в исследуемой организации стали:

- изучение документов (Устава, штатного расписания учреждения, отчётов о работе с персоналом и т.д.),
- наблюдение,
- опрос.

Методами анализа информации стали:

- формально-логические (сравнение, обобщение, анализ, синтез, индукция, дедукция),
- статистический,
- графический,
- экспертный, др.

Структура дипломной работы подчинена поставленным цели и задачам исследования и включает в себя: введение, три раздела, заключение, список использованных источников и литературы, приложения.

Во введении обосновывается актуальность избранной для исследования темы, определяются степень её изученности в научной литературе, цель и задачи, объект и предмет дипломного исследования, а также его методологическая основа, источники информации и литература, методы сбора и анализа эмпирической информации.

В первом разделе дипломной работы рассматриваются теоретические основы изучения системы управления организацией, понятие управления и основные элементы системы управления организацией, принципы и методы управленческой деятельности.

Во втором разделе дана общая характеристика ООО «Колизей» и основных направлений его деятельности, проанализирована система его управления.

В третьем разделе разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом В ООО «Колизей».

В заключении приведены все основные выводы и рекомендации, ставшие результатом дипломного исследования.

Глава 1. Теоретические основы управление организацией сферы услуг

1.1. Сущность и основные элементы управления организацией

Управление организацией – непрерывный процесс влияния на производительность труда работника, группы или организации в целом для достижения поставленной цели. Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. В любой организации выделяют управляющую часть и управляемую часть.

В систему управления входят следующие подсистемы элементов – методология, процесс, структура и техника управления. К методологии относят цели, задачи, законы, принципы, методы, функции, технологию и практику управления. К структуре относятся функциональная структура, схема организационных отношений, организационные структуры и профессионализм персонала. Процесс управления включает систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений и информационное обеспечение. К технике управления относятся компьютерная техника и оргтехника, офисная мебель, сети связи и система документооборота.

Методология и процесс управления, в свою очередь, формируют управленческую деятельность, а структура и техника управления составляют механизм управления.

Основной задачей системы управления считают формирование профессиональной управленческой деятельности, которую рассматривают как процесс (совокупность действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого) или как явление (объединение элементов для осуществления миссии организации).

Важным моментом системы управления является организация работы по стимулированию роста производительности труда. Для решения этой проблемы используются следующие теории:

-теория выбора руководителей, владеющих социально-психологическими методами управления. Теория основана на учете того, что определенная часть персонала не любит организовывать свой труд. Таким людям нужны требовательные, властные, жесткие руководители. Теория также учитывает, что коллектив включает людей, обладающих большим творческим потенциалом, инициативой, чувством собственного достоинства. Руководитель должен быть демократичным и обладать тактом и гибкостью;

- теория организации целей основана на том, что в коллективе есть люди, которые будут хорошо работать только в том случае, если поставленные руководителем цели будут достигаться;

- теория потребностей основана на том, что стимулирование работников осуществляется путем удовлетворения их потребностей и интересов;

- теория справедливости основана на ожидании каждым работником поощрения за его работу.

Миссию имеет любая организация, будь то коммерческая фирма, союз ветеранов или центральный банк. И эта миссия должна быть, во-первых, сформулирована и закреплена в официальных документах (прежде всего в уставе) организации и, во-вторых, доведена до сведения всех сотрудников, для которых она должна стать постоянной психологической установкой их каждодневных действий.

Любое предприятие представляет собой группу людей. При этом собственники предприятия являются членами этой организации, а работники – ее наемными служащими. Естественно, основное назначение любой организации – это продвижение интересов ее членов, прежде всего интересов ее собственников. Эта внутренняя цель может быть достигнута в современном обществе только через эффективное удовлетворение спроса

потребителей на продукцию предприятия, что, в свою очередь, возможно только через детальное изучение, специализацию и даже формирование запроса потребителей. Это является внешней целью фирмы. В таком эффективном сочетании внутренней и внешней целей фирмы (миссии) – огромное достижение капиталистической системы хозяйствования.

Управление – это процесс воздействия на систему с целью поддержания заданного или перевода её в новое состояние.

Управление организацией – это непрерывный процесс воздействия на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели.

Чтобы цели организации были реализованы, ее деятельность должна быть тщательно скоординирована. Следовательно, управление является необходимым видом деятельности для организации. Сложность управленческой деятельности и необходимость ее отделения от других функций зависит от размеров и структуры организации.

Система управления включает:

- механизм управленческого воздействия;
- совокупность всех элементов, подсистем и их взаимосвязей, а также процессов, обеспечивающих функционирование организации в заданном направлении.

В системе правления организацией выделяются управляющая и управляемая части.

Управляющая часть включает дирекцию, менеджеров, информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Она называется административно-управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация. На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора из множества вариантов достижения поставленной цели [46, с. 256].

Управляемая часть – это различные производственные и функциональные подразделения, занятые обеспечением производственного процесса. То, что поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации.

Любая система управления имеет четыре основных элемента:

- выход основной системы.
- контролирующая структура, измеряющая и передающая информацию о состоянии выхода.
- канал обратной связи.
- центр управления, сравнивающий фактический и заданный выход и в случае необходимости вырабатывающий управляющее воздействие.

Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы формулировать и достигать цели организации.

Планирование предполагает постановку целей организации и определение набора действий работников, необходимых для достижения этих целей. С помощью планирования организации пытаются частично преодолеть неопределенность окружающей среды. Планирование должно осуществляться непрерывно с постоянной корректировкой целей на основе достигнутых промежуточных результатов.

В каждой организации существует иерархия целей. На самом верху находится миссия организации — глобальная цель, для которой и была создана организация. Остальные цели вырабатываются исходя из миссии и для ее реализации.

К целям предъявляется ряд требований:

- конкретность — позволяет четко поставить задачи сотрудникам и повысить их удовлетворенность работой;
- измеримость — позволяет оценить результаты работы, при необходимости внести корректировку (т.е. осуществить функцию контроля);

- конкретный горизонт планирования — необходим для более адекватной оценки результатов работы. Цели могут быть долгосрочными (горизонт планирования около 5 лет); среднесрочными (от года до 5 лет); краткосрочными (в пределах 1 года). Горизонт планирования определяет и степень конкретности цели: чем он короче, тем конкретнее должна быть цель;

- достижимость — необходимо для повышения эффективности деятельности организации. При отсутствии данной характеристики мотивация работников, как правило, ослабевает;

- взаимно поддерживающие цели — цели, например различных подразделений, не должны конфликтовать, чтобы не возникало соперничества из-за ресурсов.

Кроме того они должны поддерживать общую цель всей организации.

Организация как одна из функций управления предполагает создание некоторой структуры. Для достижения поставленных целей необходимо структурировать работу множества элементов и, в первую очередь, определить, какие задания и кто будет выполнять.

Мотивация предполагает использование внешних факторов (стимулов) таким образом, чтобы работники стремились выполнить порученные им задания наилучшим образом. Функция мотивации целиком и полностью лежит на руководителях, при этом неважно сознательно они занимаются мотивацией или нет. Очевидно, что успешно мотивировать можно только после выявления потребностей, что подчеркивают многочисленные теории мотивации.

Контроль позволяет обеспечить достижение организацией поставленных целей. Можно отметить следующие необходимые элементы (стадии) контроля: установление стандартов; измерение достигнутого и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами; корректировка серьезных отклонений от плана. На последней стадии возможен пересмотр целей исходя из требований ситуации.

В зависимости от направления управляющего воздействия персонал организации можно разделить на две большие категории.

- руководители (управляющие) — субъекты организаторской деятельности, то есть те, кто принимает решения, влияющие на действия других людей, может отдавать приказы и контролировать их исполнение.

- нераководители (управляемые) — объекты организаторской деятельности, те, кто исполняет приказы руководителей и не вправе принимать решения, влияющие на действия других людей. Руководители в организации выполняют определенные функции и играют свои роли, при этом их функции четко разграничены. Кроме разделения функций руководителей и нераководителей необходимо разделять и управленческую работу.

Разделение происходит по двум направлениям: горизонтальное разделение — расстановка конкретных людей во главе отдельных подразделений; и вертикальное разделение управленческого труда — создание уровней управления. Горизонтальное разделение, как правило, происходит по функциональному принципу: управление финансами, маркетингом, производством, человеческими ресурсами.

При вертикальном разделении количество уровней управления в принципе может быть любым в зависимости от конкретной организации, но наибольшее распространение получило выделение трех уровней: низового звена (операционных управляющих), руководителей среднего звена и руководителей высшего звена.

Руководители низового звена (младшие начальники) — это руководители, которые находятся на организационном уровне непосредственно над работниками, которые не являются управляющими. Они контролируют выполнение производственных заданий и отвечают за непосредственное использование выделенных ресурсов (сырье и оборудование). Названия должностей низового звена могут быть: мастер,

сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой. Управленческая карьера вообще начинается с низового звена.

Работа в низовом звене достаточно разнообразна, ее особенностью является частый переход от выполнения одной задачи к другой, а также короткий срок выполнения заданий. Младшие начальники большую часть времени общаются с непосредственными подчиненными и гораздо меньше с начальством.

Среднее звено осуществляет координацию и контроль низового звена. Должности среднего звена могут называться: заведующий отделом, декан факультета, директор филиала, священники в сане епископов и т.д.

Характер работы руководителей среднего звена очень отличается в разных организациях. Некоторые организации предоставляют таким руководителям довольно большую ответственность, что делает их работу схожей с работой начальников высшего звена. В этом случае работа носит творческий характер и включает постановку проблем, их обсуждение, предложение вариантов действий и разработку рекомендаций.

Кроме того работа начальников среднего звена зависит от функций возглавляемого подразделения. Если оно связано с производством, то руководитель среднего уровня будет координировать работу низового звена, много времени заниматься анализом данных о производительности труда и свойствах продукции, обсуждать возможности разработки новых видов продукции с инженерами. Если возглавляемое подразделение занимается внешними связями организации, то бумажная работа будет отнимать большую часть времени, оставшееся время будет потрачено на общение, в том числе различные заседания.

Другая роль менеджеров среднего звена — посредничество между высшим руководством и младшими начальниками. На средний менеджмент возлагается особая роль проводников «великих идей» высшего руководства к низшему менеджменту и работникам в более доступной форме.

Роль среднего менеджмента не должна ограничиваться только этим. Представители этой группы управляющих должны стимулировать творчество работников и снижать рутинность повседневной деятельности организации, а также способствовать созданию сначала обучающейся, а затем и «мыслящей» организации.

Высший менеджмент отличается от остальных своей малочисленностью (всего несколько человек даже в крупных корпорациях). Типичными должностями являются: президент, вице-президент, главный бухгалтер, генерал, министр, ректор.

Руководители высшего уровня выполняют особую роль — принимают важнейшие (как правило, стратегические) решения. Большое значение играют личностные качества таких руководителей: они определяют атмосферу и культуру всей организации.

Высшие руководители выполняют большой объем работы, причем их работа не имеет четко очерченных границ. Поэтому зачастую высшие руководители не могут определить успешность своей деятельности. Одним из критериев является продолжение и эффективность деятельности организации, но внешняя среда постоянно меняется, и риск неудачи остается высоким.

1.2. Особенности управления организацией сферы услуг

Динамичный рост сферы услуг является одной из глобальных тенденций современной экономики. Согласно экспертным оценкам, доля услуг в валовом национальном продукте индустриально развитых стран составляет порядка 70%, а количество работающих в сфере услуг достигает 75–80% от общего числа занятых. Увеличение числа свободных рабочих мест будет происходить только за счет индустрии услуг

Несмотря на стабильное, поступательное развитие сферы услуг, ее ценности для населения и значимости для экономики, в научной литературе

до сих пор нет единого общепринятого определения понятия «услуга». Многие специалисты в области менеджмента и маркетинга под услугой понимают предлагаемое клиенту нечто, не имеющее материальной формы. Так, например, такой авторитетный ученый, как Ф. Котлер, предлагает размытое определение: «услуги – это объекты продажи в виде действий, выгод или удовлетворений». Однако каждому обывателю ясно, что ему оказывается услуга, когда он пользуется, например, транспортом, средствами связи, посещает учреждения здравоохранения, образования, культуры и искусства. Общим для всех этих видов трудовой деятельности по оказанию услуг является производство таких потребительских стоимостей, которые преимущественно не приобретают материальной формы. Парадокс услуги заключается в том, что она предоставляется потребителю в материальной среде, оказание услуги, как правило, оплачивается потребителем, при этом в материальной среде совершается последовательность действий, однако потребитель услуги получает осязаемый, осознаваемый, но нематериальный результат. Например, пользуясь транспортом, потребитель платит денежные средства за перемещение из одного пункта в другой, это происходит в материальной среде, потребитель осязает и осознает свое перемещение, но покинув транспортное средство, он не получает результат в материальной форме.

Услуга имеет ряд принципиальных отличий от товара. Наиболее существенное из них заключается в том, что услуга создается в процессе ее предоставления, следовательно, до этого ее не существует. Отсюда, в отличие от рынка товаров, услуги, предоставляемые разными организациями, невозможно сравнить до их покупки и потребления. Другое отличие услуги от товара заключается в том, что оказание большинства услуг требует высокоспециализированных и профессиональных знаний, не поддающихся объективной оценке клиентом. Понятно, что оценка клиентом качества предоставленной телефонной связи, качества полученного образования, качества произведенного лечения весьма субъективна и основана

преимущественно на личных ощущениях. Конечно, качество услуги можно оценить количественно, но не имея профессиональных знаний и навыков в конкретной предметной области, обычному потребителю сделать это самостоятельно будет практически невозможно. Маловероятно, что он предпримет какие-либо действия, чтобы произвести количественную оценку качества оказанной ему услуги. Следовательно, экономический успех производителя услуг заключается в психологических аспектах продаж, в том, насколько в момент оказания услуги в сознании потребителя сложится благоприятный положительный имидж как об организации, оказавшей услугу [20, с. 56].

Услуги имеют четыре классические основные характерные черты.

Неосвязаемость услуг означает невозможность их продемонстрировать, попробовать, увидеть и оценить до получения. Эта черта значительно осложняет покупателю выбор необходимой услуги, а продавцу – ее продвижение, поскольку трудно объяснить потенциальному потребителю ее уникальность.

Неразрывность производства и потребления приводит к тому, что процесс производства услуг неотделим от персонала, который их производит, и требует обязательного участия потребителя в процессе получения услуги. Поэтому зачастую услуга ассоциируется у клиента с сотрудником организации, ее оказывающим. Следовательно, организации – производителю услуги необходимо тщательно подбирать, обучать, мотивировать персонал и постоянно изучать мнения клиентов.

Важной специфической чертой услуг является их неспособность к хранению. Если временное перепроизводство товаров из-за падения спроса не является необратимой катастрофой для сферы материального производства, то превышение спроса услуг над их предложением означает для организации безвозвратно утерянную выгоду, так же как и избыточное предложение объема услуг.

Изменчивость качества услуг вытекает из неразрывности процесса их производства и потребления. Поскольку на качество предоставляемых услуг непрерывно влияет комбинация различных факторов изменчивой материальной среды, невозможно добиться их идентичности. Понятно, что один и тот же сотрудник в разное время может оказать одну и ту же услугу по-разному. Качество услуги, оказываемой одним и тем же сотрудником, также зависит от его психологического и физиологического состояния и может за короткий период существенно изменяться.

Таким образом, управление организациями сферы услуг (в отличие от предприятий производственной сферы) имеет специфические особенности, поскольку услуга создается при непосредственном взаимодействии потребителя и персонала. Следовательно, продавец услуги первоочередное внимание должен уделять качеству взаимодействия персонала с покупателем, чтобы в момент предоставления услуги создать ее максимальную ценность. Согласно наиболее известным западным моделям система наиболее эффективного взаимоотношения сотрудников организации с потребителем в момент их непосредственного контакта представляет собой систему внутреннего маркетинга. К осмыслению сущности внутреннего маркетинга и его влияния на процесс принятия управленческих решений в организации шли поступательно.

Модель J. Rathmell

Одна из ранних концептуальных моделей была разработана J. Rathmell в 1974 г. [7, с. 504]. Схематически модель представлена на рисунке 1.

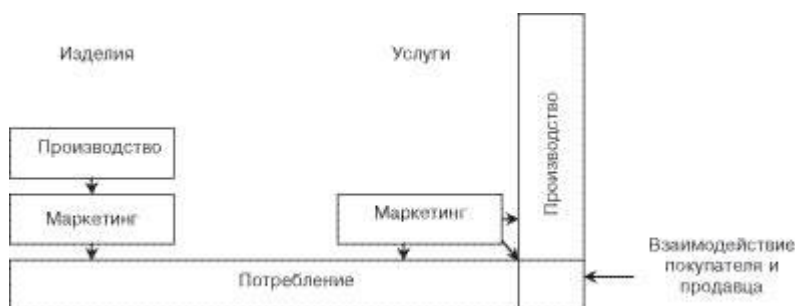


Рис.1 Модель услуг, по J. Rathmell

Согласно этой модели в производственном секторе можно выделить, по крайней мере, три взаимосвязанных, но вместе с тем вполне самостоятельных процесса: 1) производство товаров; 2) маркетинг товаров; 3) потребление товаров. Функциональные задачи менеджмента в этой модели по отношению к изделиям можно назвать классическими. Во-первых, необходимо организовать процесс производства тех товаров, которые удовлетворяют нужды потребителя, а не тех товаров, которые организация может произвести, что соответствует основному принципу менеджмента качества. Во-вторых, необходимо организовать процесс маркетинга этих товаров, т. е. разработать стратегии коммуникации, цен и каналов распределения для того, чтобы эффективно продвигать эти товары к потребителю (что представляет существенную часть задач маркетинга).

Наконец, необходим мониторинг процесса потребления товаров в целях изучения поведения потребителей, выявления новых нужд потребителей и анализа вновь открывающихся возможностей для маркетинга с тем, чтобы максимизировать прибыль на основе полного удовлетворения запросов потребителей. В модели существует неразрывная связь «маркетинг – менеджмент», поскольку на основе маркетинговых исследований менеджментом организации принимаются управленческие решения. Иными словами, маркетинг выступает в роли интегрирующей функции менеджмента.

Однако в контексте производства и потребления услуг цикличности «маркетинг – менеджмент» не наблюдается. Это связано с тем, что трудно, а порой и невозможно разделить производство и потребление услуг на отдельные процессы. Процессы производства и потребления услуг зачастую одновременны. В тот момент, когда услуга производится, в этот же момент она потребляется. Таким образом, возникает новая функциональная задача менеджмента в сфере услуг: необходимость одновременно создавать, оценивать, рекламировать, продвигать на рынок и продавать услугу, а также организовывать процесс взаимодействия тех, кто производит услугу, с теми,

кто ее потребляет. На рисунке 1 эта задача обозначена наклонной стрелкой. Таким образом, традиционная последовательность как функций менеджмента и маркетинга, так и взаимодействие между ними в сфере услуг как бы стираются.

Модель P. Eiglier и E. Langeard

Эта модель была разработана в 1976 г. во Франции профессорами школы бизнеса при Марсельском университете P. Eiglier и E. Langeard и названа «serve-action», или «обслуживание в действии» (рис. 2) [3]. Модель подчеркивает не только одновременность производства и потребления услуги, но и ее неосвязаемость. Если модель J. Rathmell лишь обозначила необходимость привлечения внимания к процессу взаимодействия продавца и покупателя как новую функциональную задачу руководства организаций, то «serve-action»-модель показывает, в чем, собственно, заключается этот процесс. Ключевыми факторами модели являются: 1) сам процесс обслуживания; 2) организация услуг; 3) потребитель А; 4) потребитель Б.



Рис. 2. «Serve-action» – модель услуг P. Eiglier and E. Langeard

Наиболее важным элементом этой модели, безусловно, является «потребитель А» как целевой клиент организации, предоставляющей услуги. Три стрелки на рис. 2 обозначены три главных фактора, которые, по мнению авторов этой модели, существенно влияют на поведение «потребителя А». Во-первых – организация, производящая услуги. P. Eiglier and E. Langeard разделяют организацию услуг на две части: видимую и невидимую для потребителя. Согласно данной модели наиболее важна видимая часть, которая включает контактный персонал, оказывающий услуги, и материальную среду, в которой происходит процесс обслуживания. Во-вторых – это другие потребители, обозначенные как «потребитель Б».

Согласно модели качественные характеристики других потребителей, находящихся в процессе обслуживания в поле зрения или рядом с «потребителем А», существенно влияют на восприятие процесса обслуживания «потребителем А»

Согласно логике этой модели менеджмент организации, кроме традиционных стратегий маркетинга, используемых в производственном секторе (товар, цена, коммуникации, каналы распределения), должен продумать и спланировать две дополнительные стратегии, позаботиться о видимой части организации и создать материальную среду, по которой потребитель будет пытаться оценить качество предстоящего обслуживания.

На практике это обычно реализуется в создании интерьера или дизайна помещения, где происходит обслуживание. Также менеджмент организации должен разработать и утвердить стандарты общения персонала с потребителем в процессе обслуживания, что реализуется в процессе обучения и последующей мотивации персонала. Таким образом, модель Р. Eiglier и Е. Langeard в первом приближении разделяет менеджмент и маркетинг при оказании услуг, воссоздает их цикличность и показывает последовательность действий руководства организацией, оказывающей услуги: посредством маркетинговой деятельности, изучив рынок, необходимо последовательно спланировать, разработать и практически реализовать все «видимые» аспекты оказания услуги, что есть функции менеджмента. В частности, необходимо создать маркетинговую среду, в которой потребителю будет приятно получать услугу, а также разработать стандартные процедуры общения персонала с потребителем, которые должны быть отточены персоналом в процессе обучения. Точность выполнения стандартных процедур в процессе оказания услуги создает почву для мотивации персонала и показывает необходимость их корректировки в случае, если финансовый результат оказания услуги отличается от ожидаемого. В силу практичности данной модели, выделения в ней основных фигурантов процесса оказания услуги – контактный персонал, материальная

среда и потребители – модель «Serve-action» получила широкое международное признание.

Модель С. Gronroos

В значительной степени С. Gronroos основал свою модель на моделях Р. Eiglier and E. Langeard [1, с. 45]. Формально данная модель не имеет какого-либо оригинального схематического выражения. Существенным вкладом С. Gronroos является то, что он ввел в научный оборот понятия «внутренний маркетинг», «качество обслуживания» и «интерактивный маркетинг» [5, с. 20].

Согласно С. Gronroos, «внутренний маркетинг» направлен на контактный персонал организации и предназначен для создания таких мотивационных и организационных условий труда, которые бы активно способствовали созданию функционального качества обслуживания. С. Gronroos вводит такие термины, как «внутренний продукт» (работа) и «внутренний потребитель» (персонал организации). Перед тем как продать качественную услугу внешнему потребителю, услуга должна быть сначала «продана» внутреннему потребителю – персоналу. Другими словами, персонал должен сознательно «положительно принять продаваемую им услугу» и быть осознанно мотивирован на заданные менеджментом качественные стандарты обслуживания внешних потребителей.

«Качество обслуживания» предполагает, что потребителю в процессе обслуживания важно не только то, что он, потребитель, получает в процессе обслуживания (инструментальное качество), но и как этот процесс происходит (функциональное качество).

«Интерактивный маркетинг» нацелен на процесс взаимодействия между потребителем и персоналом. По мнению С. Gronroos, качество обслуживания создается именно в процессе интерактивного маркетинга, а главная задача интерактивного маркетинга – это создание и поддержание качественных стандартов обслуживания. Главными факторами при этом

становятся процесс качественного обслуживания и поведение персонала, оказывающего услуги.

Таким образом, С. Gronroos, заостряя внимание на терминологии маркетинга, приходит в отношении сферы услуг к тезису о том, что главный фактор качественного оказания услуги находится в плоскости менеджмента и состоит в том, что руководители должны создавать такие условия труда, чтобы сотрудники организации осознали ценность продаваемой ими услуги и были мотивированы на качественное обслуживание потребителей. В большинстве моделей, затрагивающих деятельность организаций в сфере услуг, авторы фактически рассматривают как единое целое маркетинг и сферу услуг, поскольку разработкой подобных моделей занимались преимущественно маркетологи. В силу этого аспекты управления организациями сферы услуг фактически не рассматривались. Акценты, как терминологические, так и функциональные, были смещены в сторону маркетинга. Модель Ф. Котлера, скорее всего, является наиболее ярким и известным примером. Основываясь на исследованиях внутриорганизационных коммуникационных процессов и концепции маркетинговых отношений, Котлер предложил различать три взаимосвязанные единицы в маркетинге услуг: руководство фирмы; контактный персонал; потребители.

Согласно концепции, представленной на рисунке 3, три ключевые единицы образуют три подконтрольных менеджменту организации звена: фирма – потребитель; фирма – персонал; персонал – потребитель.



Рис. 3. Треугольная модель маркетинга услуг Ф. Котлера

Котлер полагает, что для эффективного управления в сфере услуг менеджерам необходимо развивать три маркетингоориентированные стратегии, соответствующие трем указанным выше звеньям.

Однако эти три стратегии следует рассматривать шире, поскольку они представляют собой комплекс взаимосвязанных и интегрированных между собой составляющих, таких как маркетинг, управление персоналом и менеджмент качества.

- Стратегия «традиционного маркетинга» должна быть направлена на звено «фирма – потребитель» и связана с вопросами ценообразования, коммуникаций и каналами распространения.

- Стратегия «внутреннего маркетинга» (стратегия управления персоналом) воздействует на звено «фирма – персонал» и связана с мотивацией персонала к деятельности, направленной на качественное обслуживание потребителей.

- Стратегия «интерактивного маркетинга» (стратегия менеджмента качества) направлена на звено «персонал – потребитель» и связана с контролем качества оказания услуги, который проводится в процессе взаимодействия персонала и потребителей.

Деятельность организаций в сфере услуг в литературе рассматривается преимущественно с точки зрения понятия «внутренний маркетинг».

При изучении сферы услуг зачастую используют лишь маркетинговую терминологию, связывают процессы маркетинговой деятельности с процессами оказания услуги, вследствие чего упускается из виду, что эффективное управление организациями сферы услуг – это компетенция менеджмента.

Полагаю, что изучение эффективности управления в сфере услуг целесообразно рассматривать с традиционно принятых позиций внутреннего маркетинга, но при этом в данном термине необходимо выделять три ключевые составляющие сферы управления.

- Мотивация и удовлетворенность персонала.

- Ориентация на потребителя.
- Межфункциональная координация и интеграция персонала.

Определение «внутренний маркетинг» должно быть более сопряжено с менеджментом. Предлагаю следующее определение понятия «внутренний маркетинг».

Внутренний маркетинг – это использование маркетингового подхода для привлечения в организацию мотивированного и клиентоориентированного персонала путем анализа внешней и внутренней среды организации, создания комплексных систем мотивации, межфункциональной координации и интеграции персонала с целью наиболее полного удовлетворения потребителя.

Создание наиболее эффективной системы внутреннего маркетинга (в предлагаемом контексте) – это ключ к привлечению покупателей, удовлетворенности и росту производительности труда сотрудников, повышению качества обслуживания, увеличению ценности услуги и повышению рентабельности организации сферы услуг.

Согласно сложившимся стереотипам практическая реализация внутреннего маркетинга в сфере услуг затруднительна, поскольку услуга характеризуется своей неосвязаемостью, неспособностью к хранению и постоянной качественной изменчивостью. Поэтому качество любой предлагаемой потребителю услуги в высокой степени зависит от человеческого фактора, от настроения, поведения, коммуникабельности, жизненной позиции и прочих личностных особенностей «контактного» персонала, тех сотрудников организации сферы услуг, которые осуществляют непосредственный контакт с клиентом в момент оказания услуги. Следовательно, конкурентоспособность и экономическая эффективность любой организации, работающей в сфере услуг, в значительной мере определяется качеством услуги, предоставляемой потребителю, а качество самой услуги зависит от удовлетворенности персонала условиями труда. В связи с этим выявление взаимосвязи между

удовлетворенностью персонала и качеством оказываемых им услуг представляется одной из первоочередных задач для менеджмента организаций сферы услуг, осуществляющих свою хозяйственную деятельность в условиях рыночной экономики.

Одним из центральных элементов внутреннего маркетинга является удовлетворенность персонала своим трудом.

Удовлетворенность трудом – это генерализованная установка индивида к своему труду. Любая работа не сводится к выполнению отдельных функций и заданий, а представляет собой широкий спектр различной деятельности. Особенно важным становится состояние удовлетворенности для контактного персонала сферы услуг, так как удовлетворенность работников способствует не только большей организационной эффективности, социальной стабильности, но и является важнейшим фактором в создании качественной услуги. Только персонал, удовлетворенный важнейшими составляющими своей работы, сможет проявлять отзывчивость, уверенность и сопереживание при контакте с клиентами, а это основные элементы качественной услуги.

Наиболее полный перечень мотивационных атрибутов трудовой деятельности разработан Ф. Герцбергом. Его двухфакторная теория мотивации труда широко признана специалистами в области управления. На основе эмпирических поисков того, что мотивирует персонал и приводит его к удовлетворению своей работой, Ф. Герцберг предположил, что существует две группы факторов, влияющих на мотивацию и удовлетворенность персонала своим трудом. Он назвал их «факторами гигиены» и «факторами мотивации», перечень которых приведен ниже.

Теория утверждает, что эти две группы факторов приводят к двум разным результатам: факторы мотивации – к состоянию удовлетворенности своим трудом, а факторы гигиены лишь к состоянию отсутствия неудовлетворенности. Согласно теории для того, чтобы персонал ощутил полную удовлетворенность своим трудом, менеджер должен обеспечить

сначала наличие факторов гигиены (состояние отсутствия неудовлетворенности), а затем обеспечить наличие факторов мотивации (состояние удовлетворенности). Наличие лишь одной из групп факторов не приводит к удовлетворенности персонала своим трудом.

Таблица 1

«Факторами гигиены» и «факторами мотивации»

Факторы гигиены	Факторы мотивации
Безопасность работы	Лидерство в своей группе
Объем свободы на работе	Работа качественная и интересная
Возможность достижения личных целей	Помощь своей организации в достижении ее целей, сопричастность ее успехам
Достижение хороших отношений со своим руководителем	Получение новых знаний и навыков
Достижение хороших отношений с сослуживцами	Должная оценка труда руководством
Санитарно-гигиенические условия труда	Участие в принятии решений
Организация трудового процесса	Возможность профессионального роста
Режим труда и рабочего времени	Возможность продвижения по службе
Статус и престиж работы	Информированность о результатах своей работы
Размер зарплаты	Рабочая нагрузка
Способ начисления зарплаты	
Распределение премий	
Ощущение быть частью своей группы	
Стабильность и надежность места работы	

Практическая направленность теории состоит в том, что манипуляция атрибутами труда позволяет менеджменту организации влиять на удовлетворенность персонала своим трудом. Такая направленность делает теорию Ф. Герцберга необычайно привлекательным инструментом управления в сфере услуг. Обеспечив удовлетворенность персонала сначала факторами гигиены, а затем и факторами мотивации, менеджмент организации, работающей в сфере услуг, получает сплоченный, мотивированный, хорошо обученный, организованный коллектив, членам которого интересна выполняемая работа и которые заинтересованы в успехе организации, поскольку сотрудники осознают, что экономический успех

организации обеспечивает их личное благополучие. Очевидно, что персонал, более удовлетворенный своей трудовой деятельностью, будет оказывать потребителям услуги более высокого качества.

Используя двухфакторную теорию мотивации Ф. Герцберга, менеджмент организации может по каждому из 24 факторов мотивации разработать комплекс программ для персонала, направленных на удовлетворенность персонала своим трудом. Для оценки качества оказания услуги может быть разработана анкета, в которой каждый из пяти параметров модели (раскрытый в виде нескольких прямых утверждений по каждому из параметров) потребителю услуги будет предложено оценить, например, по той же пятибалльной шкале [24].

По нашему мнению, теория мотивации Ф. Герцберга позволяет количественно оценить удовлетворенность персонала своим трудом. Для этого персоналу организации можно предлагать оценивать каждый из факторов гигиены и мотивации (дав их в анкете в форме утверждения) по пятибалльной шкале. Экспертным путем каждому из факторов можно придать весовые коэффициенты. В итоге менеджмент может получать достоверную измеренную количественно картину того, насколько сотрудники удовлетворены каждым из факторов в отдельности, факторами гигиены, факторами мотивации или условиями труда в целом. По аналогии с оценкой удовлетворенности персонала своим трудом каждому утверждению измеряемого параметра экспертным путем можно придать весовые коэффициенты. Оценку качества оказания услуги с точки зрения потребителя можно получить по структурному (подразделениям организации) срезу, по социальному срезу потребителей (чтобы лучше понять, на кого больше направлена услуга) и по всей организации.

Эти оценки можно получить как по структурному (подразделениям организации) и по социальному срезу, так и по всей организации в целом. Суть их приведена в таблице 2.

Таблица 2

Модель L. Berry

Измерение	Краткое описание измерения
Материальность	Восприятие помещений, оборудования, внешнего вида персонала и других физических свидетельств услуги
Исполнительность	Способность выполнить услуги точно и качественно
Компетентность	Воспринимаемая компетентность и грамотность персонала. Формируемое доверие компании и персонала к себе. Безопасность услуг
Отзывчивость	Желание помочь клиенту и быстрое оказание ему услуги, вежливость персонала
Персонализация	Индивидуальный подход к клиенту, стремление лучше понять его специфические потребности и приспособиться к ним

Проведение подобных оценок позволит принимать более обоснованные управленческие решения по вопросам подбора, обучения и повышения квалификации персонала, количественно обоснованной мотивации персонала, построения организационной культуры, создания здорового социально-психологического климата в коллективе, построения системы внутриорганизационных отношений «потребитель – производитель», организации эффективной обратной связи с клиентами и ряду других

1.3. Специфика управления спортивной организацией

Спортивная организация выступает первичным компонентом в системе физической культуры и спорта. В России таких организаций сегодня насчитывается более 160 тыс.

Понятие «организация» имеет несколько смысловых значений. Организационными являются государственные и частные учреждения, фирмы, объединения, их части или подразделения. Существуют понятия организация соревнований, митинга, субботника. В данном случае

слово «организация» (означает процесс, в то же время организация - это и отдельный вид управления, его функция).

В теории управления в первом смысле этого слова организация рассматривается как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Другими словами, это двое или больше людей, работающих совместно, стремящихся к общей цели, специализирующихся в выполнении определенных функций. В спорте во многих видах два человека являются командой, от взаимодействия, поддержки, правильного распределения полномочий которых зависит успех организации (фигурное катание, парусный спорт, бобслей и др.).

Исходя из приведенных выше определений, можно выделить три характерные особенности, которые определяют любую организацию независимо от ее масштабов и сферы деятельности. Это люди (не менее двух), объединенные общей целью, и фактор, который координирует и мобилизует их усилия для достижения этой цели, - управление. Объединение людей в группы оправданно и понятно, так как совместные усилия дают больший результат. Но в этом случае для достижения общих целей люди добровольно отдают часть своих личных свобод и теряют независимость. Поведенческий аспект важен при рассмотрении роли менеджера в организации и его функций и для понимания того, что в каждой формальной организации существует неформальная. Группы людей возникают на основе контактов, общих интересов, потребности в общении, более полного удовлетворения своей духовной, эмоциональной и творческой сферы - всего того, что рамки формальных отношений предоставить им не могут. Неформальная организация может иметь свою структуру, лидеров-руководителей, цели и направления деятельности.

Организации имеют различные, часто сложные, цели, но тем не менее обладают общими характеристиками и признаками. К первым относятся:

- использование ресурсов;
- неразрывная связь и зависимость от внешней среды;

- внутренняя среда организации;
- необходимость управления.

В общих чертах цель организаций - преобразование ресурсов для достижения результатов. Ресурсы - это люди (так называемые человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация. Этот процесс легче всего прослеживается в производственных организациях. В сфере физической культуры и спорта также используются все вышеперечисленные виды ресурсов. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Организация полностью зависит от окружающего мира как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей и т.д. Под «внешней средой» понимают внешние по отношению к организации силы, которые необходимо учитывать в практической деятельности.

Сюда относятся экономические условия, правительственные акты и законодательство, потребители и общественные организации (профсоюзы и т.п.), конкурирующие организации, система ценностей в обществе, общественные взгляды, традиции, техника и технологии, международная обстановка и др. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все то, что происходит внутри организации. Внешние факторы можно разделить на две основные группы - прямого и косвенного воздействия.

Факторы прямого воздействия - факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают, в свою очередь, на себе прямое влияние этой деятельности. К ним следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Факторы косвенного воздействия - те, которые могут не оказывать немедленного воздействия на организацию, но тем менее играют важную роль. К ним следует отнести состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов, международную обстановку и др. Внешняя среда характеризуется

следующими чертами: взаимосвязанностью факторов внешней среды, сложностью внешней среды, подвижностью и неопределенностью среды.

Хотя организация и зависит полностью от внешней среды, Последняя, как правило, находится вне пределов ее влияния. Даже самые процветающие компании не могут ничего противопоставить прогрессу в сфере их деятельности, более того, они сами вынуждены активно работать в этом направлении, выискивая для себя новые возможности. Чтобы добиться успеха, руководителю любого уровня приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды. Подразделения, как и целая организация, представляют собой группы людей, деятельность которых направляется и координируется для достижения общей цели. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Для успешной работы, например, спортивного клуба деятельность его Отдельных подразделений должна быть скоординирована для реализации главной цели - эффективной подготовки спортсмена (команды) и достижения запланированных результатов определенные сроки. Без координации усилий всех подразделений эта цель достигнута не будет. Разделение управленческого труда имеет две формы. Первая - это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда, которое реализуется через создание подразделений. Вторая, называемая вертикальной, отделяет работу по координированию от действий исполнителей [39, с. 115].

Зависимость от внешней среды делает организацию открытой системой. Система представляет собой совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность и единство. Выделяют материальные и абстрактные системы. Первые разделяются на системы неорганической природы (физические, геологические, химические и др.) и живые системы (биологические системы, организмы, популяции, экосистемы); особый класс материальных живых

систем - социальные системы (от простейших социальных объединений до социально-экономических структур общества). Абстрактные системы - понятия, гипотезы, теории и др.

Любая организация как открытая система обладает двумя основными свойствами - границами и окружающей средой, а также состоит из отдельных подсистем различных уровней, относительно обособленных и связанных между собой. В свою очередь, подсистема может быть рассмотрена как самостоятельная система. Так, спортивный клуб как открытая система может включать в себя следующие подсистемы: административный аппарат, тренерский состав, обслуживающий или технический персонал, команды спортсменов и т.д., каждая из вышеназванных подсистем, в свою очередь, может быть представлена в виде открытой системы, но уже другого уровня.

Сложнее установить границы системы. Это связано прежде всего с тем, с каких позиций рассматривать деятельность организации. Так, спортивное сооружение, с точки зрения менеджера спортивного клуба, представляет собой систему, границы которой определяются, в первую очередь, его расположением, составом входящих в него спортивных объектов и вспомогательных помещений, количеством мест для зрителей и т.д. С точки зрения менеджера спортивного сооружения в качестве границ будет выступать необходимость дальнейшего строительства и реконструкции. Все, что выходит за границы системы, является ее окружающей средой (внешней средой).

Таким образом, организация, как открытая система, вступает во взаимоотношения с окружающей средой. Эти взаимоотношения характеризуются, по крайней мере, тремя понятиями:

- потребление (получение сырья и ресурсов из внешней среды);
- расходы, связанные с переработкой и трансформацией ресурсов в целях производства товаров и услуг,
- производство продукта (товаров и услуг).

Другими словами, любая организация осуществляет три взаимосвязанных процесса: получение сырья и ресурсов из (из окружающей среды, их переработку (преобразование) в проект и передачу продукта во внешнюю среду. Поскольку организация представляет собой систему, созданную людьми для достижения общих целей, то внутренняя среда, в основном, является результатом их управленческих решений и действий.

Особого внимания руководства требуют цели, структура, задачи, технология, кадры и организационная культура организации. Эти факторы - внутренние переменные параметры любой организации.

Цель - конкретные конечные состояния или желаемый результаты, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Структура организации - логические взаимоотношения уровней управления и функциональных элементов организации (системы), обеспечивающие достижение поставленных целей.

Задачи - предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи организации традиционно делятся на три категории: работа с людьми, работа с предметами и работа с информацией. Управленческая деятельность - это, в основном, работа с людьми и информацией. Под технологией понимают средство преобразования сырья будь то люди, информация или физические материалы, в продукты и услуги. Люди являются основой любой организации, они создают конечный продукт, от них зависит качество, они формируют культуру организации, ее климат. Организационная культура складывается из норм поведения, принципов менеджмента, используемых руководством организации, смысла ее деятельности. Носителями организационной культуры являются люди.

Составляющими параметрами внутренней среды организации являются ее миссия, цель, организационная структура.

Четко выраженная причина существования организации обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для реализации миссии и служат критериями для последующего процесса принятия управленческих решений. Миссия детализирует статус организации, обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных управленческих уровнях. Так, например, основной миссией спортивного клуба может быть удовлетворение потребности общества в подготовке спортсменов. Для ее выполнения руководство должно, прежде всего, подобрать квалифицированный тренерский состав, создать условия для подготовки атлетов высокого класса, обеспечить процесс их подготовки обслуживающим персоналом.

Выбор миссии находится в прямой зависимости от возможностей организации, ее ресурсов, внешних факторов. Опасность для организаций, особенно малых, заключается в выборе слишком сложных миссий. Учитывая, что генеральную цель организации формулирует высшее руководство, их личностные ценности и цели накладывают определенный отпечаток на выбор и формулировку миссии. Общие цели формируются на основе миссии организации и определенных ценностей, на которые ориентируется руководство. Эти цели должны обладать рядом характеристик, чтобы внести необходимый вклад в успех организации [45, с. 61].

Во-первых, они должны быть конкретными и измеримыми. В сфере физической культуры и спорта такому требованию отвечают многие составляющие этой деятельности: количество видов спорта и объем упражнений, динамика количественных и качественных характеристик тренировочного процесса, спортивные результаты, материальное и социальное обеспечение тренеров, спортсменов и т.д.

Во-вторых, цели должны быть ориентированы во времени. Они могут быть долгосрочными (в спорте это, как правило, 4-летний цикл), среднесрочными - от 1 года до 4 лет - и краткосрочными - до 1 года.

В-третьих, цель должна быть достижимой, чтобы способствовать повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации, может вызвать негативные последствия. Так, планирование неоправданно высокого рейтинга для спортивной организации (команды) может привести к блокированию стремлений спортсменов к успеху, и их мотивация значительно снизится.

Достижение главной цели организации невозможно без решения ряда текущих и оперативных целей, которые, как правило, открыто не декларируются. Их формирование предусматривает следующее. Во-первых, в совокупности они должны составлять главную цель организации и ни одна из них не должна вступать в противоречие с последней; во-вторых, несмотря на схожесть текущих целей, некоторые из них могут в конфликт друг с другом; в-третьих, решения, которые принимаются для реализации оперативных целей, оказывают влияние на сущность организации и отличают ее от других организаций с подобной миссией и целью.

Чтобы достичь стоящие перед ней цели, организация должна быть определенным образом структурирована, т.е. иметь организационную структуру, которая является отражением внутренней формы любой системы.

Глава 2. Анализ организационной структуры и финансово-хозяйственной деятельности ООО «Колизей»

2.1. Организационная структура в ООО «Колизей»

На сегодняшний день в краевую сеть «Колизей» входит 8 фитнес клубов в Красноярске. Краевая сеть фитнес клубов «Колизей» предоставляет следующие услуги: высококлассные тренажерные залы с новейшим оборудованием, залы групповых программ, кардио-зоны и зоны для единоборств, кардитренинг, анаэробную нагрузку, солярий, фитнес-кафе и бары с самым разнообразным меню.

Цель краевой сети фитнес клубов «Колизей»: Фитнес должен стать понятным и одновременно разносторонним. Знакомым и неожиданным. Многогранным, эффективным, профессиональным и интересным! Таким вы найдете его в «Колизей».

Миссия краевой сети фитнес клубов «Колизей»: быть надежным партнером для всех заинтересованных сторон:

Для своих клиентов: гарантировать качество услуг, соответствовать всем интересам и требованиям клиентов

Для участников: обеспечивать стабильный уровень прибыли

Для государства: соблюдать социальное, налоговое и экологическое законодательства

Для сотрудников: гарантировать достойную оплату труда и способствовать раскрытию творческого потенциала.

Ценности краевой сети фитнес клубов «Колизей»: устойчивое развитие компании; ответственность перед клиентами, сотрудниками компании; активное взаимодействие с клиентами; развитие потенциала сотрудников компании; честность; открытость; профессионализм; ориентация на результат; эффективная команда.

Политика краевой сети фитнес клубов «Колизей»:

- Взаимоотношение с клиентами: предоставление услуг требуемого качества; оперативное взаимодействие и открытый диалог; четкое следование требованиям контрактов и законодательства.

- Кадровая политика: вовлечение персонала в процесс достижения целей; справедливая оценка и вознаграждение каждого сотрудника за вклад в достижение целей компании; стимулирование творческой активности персонала; обучение сотрудников необходимым навыкам и знаниям

- Социальная политика: соблюдение социального, налогового, экологического законодательств; добровольное улучшение окружающей среды за рамками требований законодательства; следование принципам общественной ответственности и поддержка гражданственных устремлений внутри и за пределами компании.

В краевой сети фитнес клубов «Колизей» используются две системы управления:

- система прямого управления;
- схема франчайзинга.

Рассмотрим вначале систему прямого управления на примере красноярского фитнес клуба «Колизей».

Прежде чем рассмотреть организационную структуру красноярского фитнес клуба «Колизей», напомним, что организационная структура — это структура объекта управления (по другим определениям — структура экономической системы, организации как таковой), в которой элементами являются подразделения или отдельные участники системы, а связи выражают включенность участников или подразделений в другие подразделения. По характеру специализации, видам деятельности различается разделение труда: вертикальное — по уровню и горизонтальное — по функциям. Распространенные организационные структуры управления — линейные, функциональные, функционально-линейные, программно-целевые. В чистом виде они почти не встречаются, в реальной практике преобладают смешанные формы.

Анализируя систему управления краевой сети фитнес клубов «Колизей», можно отметить, что две формы системы управления (прямое управление и франчайзинг) обеспечивают наиболее оптимальное управление индивидуально для каждого клуба в каждом регионе.

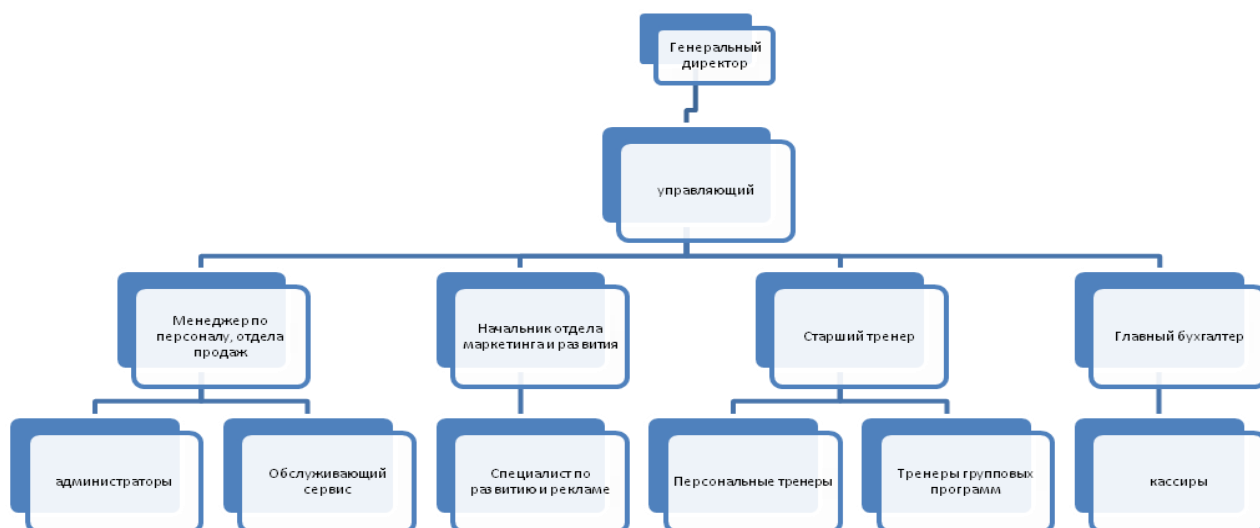


Рис. 4 Организационная структура ООО «Колизей»

В красноярском фитнес клубе «Колизей» непосредственно директору подчиняются главный бухгалтер и заместитель директора. Заместителю директора подчиняются менеджеры, которые, в свою очередь, руководят сотрудниками своих направлений. Таким образом, в красноярском фитнес клубе «Колизей» линейно-функциональная структура управления.

Анализ преимуществ и недостатков линейно-функциональной структуры красноярского фитнес клуба «Колизей» позволяет сделать вывод о сложности ее использования в современных условиях, когда актуальными становятся задачи рыночной адаптации, повышения качества выпускаемой продукции и оказания услуг, создания и конструктивного использования единой философии бизнес-деятельности. Данная структура обеспечивает необходимый эффект только в том случае, если несколько отдалается от своего бюрократического прототипа, отказываясь от жесткой регламентации процедур взаимодействия. Заменяя предписания должностных инструкций рамочными разрешениями руководителям низших уровней проявлять

инициативу, линейно-функциональная структура может найти резервы для повышения стратегической гибкости, адаптивности и маневренности.

Рассмотрим преимущества и недостатки линейно- функциональной структуры управления в красноярском фитнес клубе «Колизей» (таблица 3).

Таблица 3

Преимущества и недостатки структуры управления в красноярском фитнес клубе «Колизей»

Преимущества линейно-функциональной структуры управления в красноярском фитнес клубе «Колизей»	Недостатки линейно-функциональной структуры управления в красноярском фитнес клубе «Колизей»
Высокая компетентность функциональных руководителей	Чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности «своих» подразделений. Ответственность за общие результаты только на высшем уровне
Уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях	Проблемы межфункциональной координации
Улучшение координации в функциональных областях	Чрезмерная централизация
Высокая эффективность при небольшом разнообразии услуг	Увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований.

Рассмотрим теперь особенности франчайзинга краевой сети фитнес клубов «Колизей».

В общем смысле, франчайзинг — это «аренда» товарного знака или коммерческого обозначения. Использование франшизы регламентируется договором между франчайзером (тот, кто предоставляет франшизу) и франчайзи (тот, кто её получает). Содержание договора может быть различно, от простого до очень сложного, содержащего мельчайшие подробности использования товарного знака. Как правило, в договоре регламентируется сумма отчислений за использование франшизы (она может быть фиксированная, единовременная за определённый период, составляющая процент от продаж). Требование отчислений может и отсутствовать, но в

таком случае франчайзи обязуется покупать у франчайзера определённое количество товара/работ/услуг.

Отдельным пунктом договоров могут служить условия использования товарного знака/бренда. Эти требования могут быть как очень простыми (например, франчайзи имеет право использовать бренд в конкретной отрасли), так и жёсткими (например, франчайзи обязуется использовать оборудование в магазине в точном соответствии с требованиями франчайзера — от размеров и цвета полок до униформы персонала).

В российском законодательстве отношения франчайзинга регулируются договором коммерческой концессии.

По договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение, секрет производства(ноу-хау).

Договор коммерческой концессии предусматривает использование комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта правообладателя в определённом объёме (в частности, с установлением минимального и (или) максимального объёма использования), с указанием или без указания территории использования применительно к определённой сфере предпринимательской деятельности (продаже товаров, полученных от правообладателя или произведённых пользователем, осуществлению иной торговой деятельности, выполнению работ, оказанию услуг)[20, с. 56].

Группа компаний «Колизей» — это наиболее заметный и привлекательный франчайзер, помогающий предпринимателям России

строить успешный бизнес на рынке фитнес-индустрии под руководством несомненного лидера отрасли.

Сегодня сеть собственных и франчайзинговых клубов под руководством «Колизей» насчитывает 2 фитнес-клуба. Франчайзинговая программа «Колизей» стартовала в 2015 году и успешно развивается в Красноярске.

Старт бизнеса всегда сопряжен с определенными затратами, рисками, и даже возможно разочарованиями. У тех же, кто решит создавать свой бизнес или развивать существующий с помощью сильного партнера по франшизе, значительно больше шансов сделать свой фитнес-клуб успешным и прибыльным, чем у независимых предпринимателей.

Группа компаний «Колизей»:

- обладает неоспоримым преимуществом – большим опытом открытия успешных фитнес-клубов в России
- знает как вести бизнес в фитнес-индустрии, готовы делиться своим опытом и помочь франчайзи также достичь больших успехов в этом бизнесе
- в «Колизей» нет паушального взноса и роялти, нет рекламных платежей
- «Колизей» консультирует и обучает
- команда «Колизей» способна дать второе дыхание бизнесу
- «Колизей» формирует сеть лучших.

2.2. Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Колизей»

Финансовое состояние предприятия – это экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его кругооборота и способность

Финансовая работа на предприятии, прежде всего, направлена на создание финансовых ресурсов для развития, в целях обеспечения роста

рентабельности, инвестиционной привлекательности, т.е. улучшение финансового состояния предприятия.

Основными источниками информации для анализа финансовых результатов является форма № 1 (бухгалтерский баланс), форма № 2 (Отчет о прибылях и убытках), форма № 3 (Отчет о движении капитала), форма № 4 (Отчет о движении денежных средств). Кроме того, в анализе используются данные финансового плана, аналитического бухгалтерского учета.

Показатели финансовых результатов характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия. Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности.

Рассмотрим мнения различных авторов о понятии финансовых результатов деятельности предприятия. Макарова И. К. считает, что прибыль и есть финансовые результаты деятельности предприятия, характеризующий абсолютную эффективность его работы [37, с. 680].

Волков О. И. высказывает мнение, что финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности [2, с. 16].

Прибыль отражает положительный финансовый результат. Стремление к получению прибыли ориентирует товаропроизводителей на увеличение объема производства продукции, снижение затрат. По прибыли определяется уровень отдачи авансированных средств и доходность вложений в активы конкретного предприятия. Конечный финансовый результат деятельности предприятия – это балансовая прибыль или убыток, которая представляет собой алгебраическую сумму результата от реализации продукции (работ, услуг), результаты от прочей реализации, сальдо доходов и расходов от внереализационных операций.

Поддержание необходимого уровня прибыльности – объективная закономерность нормального функционирования предприятия в условиях рыночной экономики. Систематический недостаток объема прибыли, и ее

неудовлетворительная динамика свидетельствует о неэффективности и рискованности бизнеса, служат основной предпосылкой предстоящего банкротства.

Система показателей финансовых результатов включает в себя не только абсолютные (прибыль), но и относительные показатели (рентабельность) эффективности использования. Чем выше уровень рентабельности, тем выше эффективность хозяйствования.

Рентабельность – относительный показатель, который обладает свойством сравнения. Рентабельность характеризует степень доходности, выгодности, прибыльности.

Показатели рентабельности позволяют оценить, какую прибыль имеет субъект хозяйствования с каждого рубля средств, вложенных в активы. Показатели рентабельности более полно, чем прибыль, отражает конечные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Поэтому поиск резервов увеличения прибыли и рентабельности – одна из основных задач в любой сфере бизнеса.

Рентабельность производственной деятельности (окупаемость затрат) – R_z исчисляется путем отношения прибыли от реализации (Прп) или чистой прибыли от основной деятельности (ЧП) к сумме затрат по реализованной или произведенной продукции.

Рентабельность (доходность) капитала – R_k исчисляется отношением балансовой или чистой прибыли к среднегодовой стоимости всего инвестированного капитала ($\sum K$) или отдельных его слагаемых: собственного, заемного, перманентного, основного, оборотного капитала и т.д. Анализ полученных результатов показывает, что рентабельность (доходность) капитала СПА салона красноярского фитнес клуба «Колизей» в 2015 г. Так же повысилась по сравнению с 2014 г. Анализируя полученные результаты можно сделать вывод, что уровень рентабельности СПА салона

красноярского фитнес клуба «Колизей» имеет стойкую тенденцию к повышению.

Ресурсы предприятия – это совокупность материальных и финансовых средств, которые потенциально могут быть использованы в процессе создания товаров, услуг и иных ценностей.

Ресурсы предприятия классифицируются на пять групп:

- природные – потенциально пригодные для применения в производстве естественные силы и вещества, среди которых различают неисчерпаемые и исчерпаемые;

- материальные – все созданные человеком средства производства, которые являются результатом производства;

- трудовые – население в трудоспособном возрасте;

- интеллектуально-информационные – интеллектуальный продукт и информация, созданные творческим трудом человека и используемые непосредственно в процессе производства и в процессе принятия управленческих решений;

- финансовые – денежные средства, которые выделяются на организацию производства продукта и его реализацию. Финансовые ресурсы занимают особую роль. На практике различают долгосрочные финансовые ресурсы в виде основных фондов и краткосрочные финансовые средства.

Общий объем продаж – стоимость товаров, реализованных потребителем, определяется как $Q=P*N$, где

Q-общий объем;

P- средняя цена за единицу товара за 2014 г. – 1290,00 руб.;

N- количество проданного товара за 2014 г. – 186015 единиц.

$Q=1290,00*186015= 239\ 959\ 350$ руб.

Амортизационные отчисления за 2014 г.-435 990,00 руб.

Для анализа платежеспособности предприятия рассчитаем следующие показатели: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент срочной

ликвидности, коэффициент текущей ликвидности и коэффициент мобилизации(таблица 4).

Таблица 4.

Показатели платежеспособности за 2012 – 2014гг.

Наименование, %	Норма	2012г.	2013г.	2014г.	Отклонен. 2014г. От 2013г.	Отклонен. 2015 г. От 2014г.
1.К _{абсолютной} ликвидности	0, 2-0,5	0, 36	0, 3	0, ,32	-0,06	0,02
2.К _{срочной} ликвидности	> 1,0	0, 36	0, 3	0, ,32	-0,06	0,02
3.К _{текущей} ликвидности	1 – 2	0, 78	0, 8	0, ,66	0,02	- 0,14
4.К _{мобилизации}	0, 5-0,7	0, 03	0, 08	0, ,19	0,05	0,11

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена в ближайшее время за счет денежных средств. Нормативное значение данного показателя составляет от 0,2 до 0,5. В 2012 году коэффициент абсолютной ликвидности равен 0,36. В 2013 году значение коэффициента снижается, но все же укладывается в нормативное значение. В 2014 году значение коэффициента увеличивается на 0,02 и составляет 0,32.

Коэффициент срочной ликвидности свидетельствует о недостаточной обеспеченностью предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств так как максимальное значение коэффициента для предприятия достигается в 2013 году и составляет 0,36, что не соответствует норме (свыше 1). В 2013 году значение коэффициента снижается до 0,3, а в 2012 году возрастает до 0,32.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует, отношение всей суммы активов к сумме краткосрочных обязательств. Это главный показатель платежеспособности. Для компании показатель ниже рекомендованного, в 2012 году значение показателя составляет 0,78, в 2013 году 0,8, а в 2014 году

снижается до 0,66. Это свидетельствует о том, что текущие активы не покрывают краткосрочные обязательства предприятия.

Коэффициент мобилизации за анализируемый период возрастает, в 2012 году значение коэффициента составляет 0,03, в 2013 году возрастает до 0,8, а в 2014 году достигает значения 0,19, все же коэффициент мобилизации не соответствует нормативу от 0,5 до 0,7.

Глава 3. Основные направления совершенствования управления в ООО «Колизей»

3.1. Совершенствования методов управления в ООО «Колизей»

ООО «Колизей» работает на рынке услуг г.Красноярск с 1997 года, является одной из крупных спортивных организаций. Из года в год, стремится расширить рынок предложений по городу, повысить уровень обслуживания своих клиентов.

Использование передовых тренажеров, собственных разработок позволяют предприятию совершенствовать их эксплуатацию при существенном снижении ценника.

Организация ООО «Колизей» сталкивается с возрастающей конкуренцией. Поэтому огромное значение приобретает проблема формирования долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых сегментах рынка. Основы этого закладываются путем разработки и реализации управленческой политики предприятия – комплекса мероприятий, направленных на завоевание и укрепление рыночных позиций в долгосрочной перспективе. При ее формировании определяются приоритетные направления капиталовложений и устанавливается оптимальное (по критерию повышения конкурентоспособности фирмы) распределение ресурсов между ними.

Результаты реализации инвестиционной политики зависят от качества управления на предприятии, его способности работать с потенциальными инвесторами с целью привлечения дополнительных источников финансирования. В зависимости от степени решения этих задач управление может либо содействовать развитию, либо тормозить его. Наличие высококачественного управления, способного обеспечить как эффективное использование собственных и привлеченных финансовых ресурсов, так и

качественное решение задач повышения конкурентоспособности, является ключевым фактором успеха в реализации рыночной стратегии предприятия.

Метод управления - это набор способов, приемов, средств воздействия на управляемый объект. По содержанию воздействия на объект управления методы обычно делятся на: организационно-административные, экономические, социально-психологические и др.

Так, организационно-административные методы основаны на приказах, распоряжениях, законах и других нормативно-правовых документах и опираются на возможность применения силы государственными органами, в том числе непосредственно на силовые структуры. Внутри организации взаимоотношения менеджеров и их подчиненных регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации[16].

Экономические методы воздействия основаны на использовании материальных (экономических, денежных) интересов. Конкретный экономический метод включает как отдельные приемы воздействия, так и их совокупности. Комплекс взаимосвязанных экономических мер, направленных на достижение конкретного результата, образует экономический механизм управления. Социально-психологические методы управления опираются на убеждение, морально стимулирование, сознательность, держатся на обычаях и традиционных ценностях общества. Под словами «механизм управления» понимают совокупность тех или иных методов управления. Организационно-административные, экономические и социально-психологические методы управления применяются совместно. Ясно, что сама возможность использования экономических и социально-психологических методов опирается на существующую административную структуру предприятия. С другой стороны, чисто административными (командными) методами, без материального и морального стимулирования нельзя добиться существенного повышения эффективности работы предприятия.

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти,

дисциплине и взысканиях. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина, и он действовал умышленно и неосторожно.

Материальная ответственность и взыскания. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействием предприятию, на котором они работают. Материальная ответственность возлагается на

работников за ущерб, причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. Материальная ответственность может быть полной и ограниченной, индивидуальной и коллективной.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. Различают такие виды административного взыскания, как предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие предметов.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия.

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Такими методами осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников; они основаны на использовании экономического механизма. Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности или обучения сотрудников и др.

Рабочая сила является главным элементом любого трудового процесса, обеспечивающим переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт. Это всегда главная ценность любого предприятия или организации [34, с. 350].

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека). Социально-психологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Элементы, регулируемые с помощью социологических методов, включают:

Личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необходимы для выполнения конкретных функций и задач, и моральные (нравственные), отражающие проявление личной морали человека. В кадровой работе необходимо также знать достоинства и недостатки сотрудников, исходя из которых им подбирается рабочее место, намечается служебная карьера и обеспечивается продвижение.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т.к. направлены на конкретную личность рабочего или

служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия. Элементы, регулируемые с помощью психологических методов, включают: Психологическое планирование исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития, и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования относят:

- формирование подразделений («команд») на основе психологического соответствия сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба предприятия, состоящая из социальных психологов

3.2. Основные направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Колизей»

Во время разработки и усовершенствовании экономических методов управления компанией, управленческому коллективу ООО "Колизей", необходимо учитывать, что наибольшая эффективность воздействия экономическими методами в менеджменте достигается при их сочетании с другими методами.

Чтобы внедрить предлагаемую систему материального стимулирования и повышения профессионального уровня среднего и низшего управленческого звена ООО "Колизей" на первый период установления новой системы оплаты труда нужно сделать матричную структуру управления проектом. Организацию изменения сложившейся ситуации необходимо поручить управляющему, обозначенному в новой структуре как "руководитель проекта". В его обязанности входит: планирование трудовых затрат на момент повышения спроса, обеспечение информационной связи между ответственными лицами и управленцами более высокого уровня, внедрение новой системы стимулирования труда коллектива, осуществление наблюдения за выполнением производственных задач и организации работы ответственных лиц.

Необходимо предоставить возможность работником расти профессионально и быть уверенным в будущем. В ООО «Колизей» работа в этом направлении ведется, но она носит эпизодический характер, нет практики управления профессиональной и должностной карьерой, предполагающей управление как актуальными, так и потенциальными профессиональными возможностями в форме профессионального развития и/или должностного продвижения человека по горизонтали и/или по вертикале (карьерная лестница). Работник приобретает трудовые навыки в течение определенного периода, затем достигает пика профессиональной карьеры, после чего практически лишается перспектив, так как его знания и умения устаревают, что неизбежно ведет к разочарованию, отсутствию удовлетворения от работы, снижению трудовой отдачи. На предприятии не создается кадровый резерв, обеспечивающий прозрачность решений в области смены руководителей. Учитывая эти обстоятельства, в организации должны быть предусмотрены следующие меры:

- создание работнику условий для повышения его профессионально-квалификационного уровня, обеспечение постоянного обновления знаний и совершенствования навыков;

- назначение на должность с учетом перспективы роста, т.е. служебное место должно предусматривать плановое повышение квалификации и переподготовку;

- продвижение по службе в результате признания профессиональных успехов работника в глазах коллектива, семьи и общества в целом;

- формирование кадрового резерва;

- содействие развитию у работника чувства уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода, что делает его труд более продуктивным, позволяет полнее реализовать трудовой потенциал.

В первую очередь необходимо сформировать Положения «об оценке трудовых и интеллектуально-нравственных способностей и качеств человека», «об оценке мотивационного профиля работника», «о формировании кадрового резерва», «о планировании карьеры работника Общества», «о системе управления знаниями предприятия», «о социальном развитии и отчетности». Важно не столько иметь кодекс корпоративного поведения, сколько обеспечить реализацию его положений посредством использования системы поощрений. Зная об эффекте сопротивления работников по отношению к формализованному правилу, внедрение должно начинаться с линейного уровня управления и доводиться с использованием собственного примера до каждого работника [39, с. 115].

Предположительно подбор, набор и продвижение по службе в ООО «Колизей» должны происходить следующим образом:

- каждый руководитель, стремясь подобрать команду, способную выполнять возложенные на подразделение функции качественно, с максимальной отдачей и в соответствии с целями и задачами, должен разработать «портрет» работника.

- далее, служба рекрутинга, с помощью использования социологических методов оценки персонала, проверки документов, необходимых для трудоустройства в соответствии с трудовым законодательством, подбирает претендентов на работу и выдает направление

на собеседование к начальнику структурного подразделения, из которых руководитель подразделения производит отбор.

- ежегодно Управление по работе с персоналом ООО «Колизей» должно формировать списки кадрового резерва руководящего состава и контролировать его продвижение по «служебной лестнице».

- продвижение должно происходить по следующим критериям: по возрасту, по образованию, по стажу работы, по деловым и личным качествам, по результатам обучения на курсах повышения квалификации. Исходя из этого должна быть создана система оценки этих характеристик, которая широко бы использовала методы опроса, наблюдения за полученными результатами, эксперимента и соревнований.

Так же можно сократить расходы на рекламу по подбору персонала, пользуясь услугами некоммерческих организация, а услугами Центра труда и занятости.

В-пятых, создание денежного фонда для улучшения качества жизни.. Исходной предпосылкой здесь является непосредственная связь между качеством трудовой жизни и качеством жизни вообще. Изменение условий воспроизводства человеческого капитала в промышленно развитых странах обусловило значительное изменение структуры потребления. В частности, расходы на отдых, развлечение, культурные нужды перешли в разряд первостепенных, физиологически необходимых. Одной из важных становится проблема создания в организации социально-бытовой инфраструктуры для поддержания и развития способности работника к труду. Социально-бытовая инфраструктура может использоваться работниками как индивидуально, так и коллективно.

Автономность, творчество и рост: работник умеет самостоятельно выполнять свою работу, ставить цели, выбирать способы реализации поставленных задач, иметь минимальное количество руководящих указаний, гибкий график работы, возможность для проявления творчества и т.д. В данном случае его мотивирует повышение квалификации. Ему необходимо

давать большую свободу в принятии решений, показывать реальные достижения и расширять круг задач, за которые он отвечает.

Необходимо, чтобы система мотивации персонала была прозрачной и контролируемой.

Эффективная мотивация предусматривает определенное доверие сторон и общую заинтересованность в положительном результате. Для работника важно понимать ключевые параметры, по которым будут оценивать его эффективность.

И, наконец, важным условием эффективности является профессиональное внедрение системы мотивации и связанных с ней мероприятий.

Систему должны разрабатывать и внедрять профессионалы, поскольку мотивация - это тонкий инструмент, требующий тщательной «настройки». Отрицательный резонанс может нанести большой экономический и психологический ущерб.

Подготавливая систему мотивации, следует помнить, что работника интересует в первую очередь содержание работы. Он не будет выполнять неинтересные для него операции, сколько бы за них ни предлагали заплатить. Поэтому важно прописать и достигнуть соглашения во всех деталях стратегических и оперативных задач.

Весь комплекс навыков соотносить в течение тренинга с состоянием контакта и взаимодействия с клиентом (внимание к клиенту и получение обратной связи).

В таком тренинге особенно важно для усвоения участниками навыков и умений то, что ведущие, непосредственно обучающие, должны сами владеть демонстрируемыми навыками и в течение всего тренинга демонстрировать их прямо и косвенно.

Основная повторяемая и продвигаемая ситуативными примерами идея: действовать технологично - эффективно.

Проведение обучения. Предлагается проводить обучение работников, развитие их ключевых навыков без отрыва от производства. В данном случае нет необходимости приглашать внешних тренеров и консультантов, если обучение планируется проводить по общим темам. Если планируется обучение с целью совершенствования определенных навыков и умений работников, связанных со спецификой работы (например, обслуживание гостей официантами), предлагается пригласить для проведения занятий либо более опытных работников (если эта тема им хорошо знакома), либо тренеров из обучающих компаний.

Обучение вне рабочего места проводится для работников по их желанию (например, посещение семинаров и тренингов по различным темам).

Оценка обучения. На данном этапе непосредственный руководитель работника совместно с менеджером по кадрам дает оценку тому, как обучение повлияло на качество работы обучаемого, произошли ли какие-либо качественные изменения, существует ли необходимость в дополнительном обучении и повышении квалификации. Данный этап очень важен для всего процесса обучения работников, так как на его основе планируются следующие мероприятия по повышению квалификации.

Таким образом, основные участники процесса обучения работников с целью повышения квалификации и изменения уровня мотивации: работники, непосредственные руководители работников, менеджер по персоналу, тренеры из обучающих компаний.

Кроме того, следует при создании системы мотивации и стимулирования придерживаться определенных критериев:

Для этого управляющие должны следовать следующим правилам:

Базовая оплата должна быть достаточной, для того чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70- 90% общего дохода, получаемого работником. При этом речь

идет не об искусственном снижении заработка на 10-30%, а о создании необходимой гибкости в оплате труда, ее связи с конечными результатами.

Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом.

При этом рост производительности необходимо рассматривать, исключая влияние внешних факторов, вроде инфляции или экономической конъюнктуры.

В этом отличие повышения базового уровня заработной платы от определения размера премий, которые могут быть подвержены и влиянию внешних факторов.

Участие работников в прибыли, в разделении прибыли должно базироваться на определении прибыли в масштабе всей хозяйственной единицы: предприятия, компании в целом или производственного центра, если он несет всю полноту ответственности за прибыли и убытки.

При этом необходимо иметь в виду два обстоятельства.

Первое - краткосрочная прибыльность - не лучший критерий для определения прироста базовой заработной платы. Второе - участие в прибыли всегда предполагает деление работниками риска, связанного с работой на рынок.

Это также требует, чтобы системы участия в прибыли служили основой для премирования работников, а не для определения базовой заработной платы.

Прибыльность всегда подвержена воздействию факторов, на которые работники не только не могут повлиять, но и которые далеко не всегда могут даже контролировать. Участие в прибыли, в сущности, сближает положение работников с положением собственников предприятия.[50]

Заработная плата работников (администраторов и помощников администратора) складывается из отработанных смен, сейчас же для мотивации работников ввели проценты от продажи услуг инструкторов, а

так же продажа спортивного питания. Что стало весомым мотивационным шагом.

Компании, успешно внедрившие системы участия в прибыли, могут позволить платить работникам много, так как они много и получают от них.

Стоимость и цены на продукцию фирмы при этом не возрастают, поскольку растет эффективность производства.

Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы.

Могут, конечно, существовать доплаты разового характера с поправкой на инфляцию. Но именно разового характера, в виде премий, а не основы для базового заработка. Могут впоследствии быть внедрены и более специфические формы участия работников в прибыли, с приобретением ими акций своей компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе были рассмотрены научные подходы и разработки по управлению персоналом предприятия, а также их эволюция. Были освещены теоретические аспекты кадровой работы в сфере спорта.

Проведено практическое исследование системы управления персоналом на примере ООО «Колизей».

На основе проведенного исследования был разработан проект предложений по модернизации системы кадровой работы в организации «Колизей».

В ходе анализа выявлены следующие проблемы в области управления персоналом организации:

- заработная плата не соответствует ожиданиям работника;
- предприятие практически не уделяет внимания мерам нематериального стимулирования;
- психологический климат в коллективе негативно сказывается на уровне мотивации;
- не разрабатываются программы обучения персонала, повышения квалификации.

По результатам проведенного анализа составлен ряд рекомендаций для достижения более высокого уровня мотивации на предприятии:

- разработать систему премирования сотрудников;
- обеспечить на предприятии климат взаимного доверия, уважения и поддержки;
- стремление дать каждому интересную работу, побуждающую его развивать свои знания и умения;
- установление чётких целей и задач, а также справедливые нормы выработки;
- давать возможности для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;

- предоставление всем равных возможностей при найме и продвижении по службе, обусловливаемых только способностями сотрудников, их результативностью и накопленным опытом;

- компенсировать затраты усилий сотрудников на базе оценки их вклада в результаты, достигнутые предприятием, посредством повышения заработной платы и премий по результатам года;

- выражать публичное и осязаемое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для работников данной категории;

- демонстрировать работникам, что им нужно делать, чтобы продвигать свою карьеру.

В ходе работы были рассчитаны показатели экономической эффективности от разработки системы премирования и изменения графика работы сотрудников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Басовский Л.Е. Финансовый менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011
2. Волков О.И. Экономика предприятия: учебник. – М.: ИНФРА – М, 2015
3. Головачёв А. С. Экономика предприятия: учебное пособие. – Мн.: Выш. Шк., 2015
4. Грибов В.Д. Экономика предприятия сервиса: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2015
5. Ермолович Л.Л., Сивчик Л.Г., Толкач Г.В., Щитникова И.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. – Мн.: Интерпрессервис; 2011
6. Завлин П. Н. Оценка эффективности инноваций / П.Н.Завлин, А.В. Васильев. - СПб.: Бизнес-Пресса, 2011. – 149с.
7. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление : учеб. Пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М.: КНОРУС, 2011. 504 с.
8. Инновационный менеджмент: учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Юнити, 2011. –165с.
9. Исаев В. В. Общая теория систем: Учеб. Пособие / В.В.Исаев. СПб.: СПбГИЭУ, 2011.-140 с.
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2013. – 336с.
11. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. Пособие / В.Г. Кандалинцев. – М.: КноРус, 2012. – 224с.
12. Кашин А. В. Сетевые предприятия общественного питания и их конкурентоспособность / А. В. Кашин, А. А. Никульшина // Российское предпринимательство. – 2014. - № 1. – С. 158-163.
13. Кучер Л.С. Организация обслуживания на предприятиях

общественного питания. – М.: Деловая литература, 2012. – 544 с.

14. Лесник А. Л. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе / А. Л. Лесник, А. В. Чернышев А. В. – М.: Товарищ, 2013. – 286 с.

15. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: учеб. Пособие для вузов И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2013. – 555

16. Закон 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/

17. Сафронова А. «Свой бизнес: Как войти в фитнес-индустрию» // Бизнес журнал //

18. Промышленникова М. «Рынок фитнеса еще не сложился» // Деловой квартал, №2 от 28.01.2012

19. Гоффи Р. «Управление персоналом»: – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. (Классика Harvard Business Review, Идеи, которые работают)

20. Маслов Д.В., Тишков Ю.Л. Кадры решают всё? О корпоративной культуре и принципах менеджмента // Менеджмент сегодня. - 2010. - №2 (56).

21. Хагеманн Г. Руководство по мотивации / Пер. с англ. - М.: НИРРО, 2011.

22. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. Мотивация к работе. - М.: Изд-во "Вершина", 2011.

23. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2012.

24. Стратегический менеджмент организации: Курс лекций/ Бандурин А. В., Чуб. Б. А. / [http:// www.cfin.ru/ management](http://www.cfin.ru/management).

25. Иванова С. Мотивация на 100%. – М., 2012. – 250 с.

26. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.

27. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

28. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 330 с.
29. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 845 с.
30. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2012. – 400 с.
31. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2012. – 330 с.
32. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.
33. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 747 с.
34. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 350 с.
35. Магура М.И., Курбанова М.Б. Современные персонал-технологии. – М., 2013. – 155 с.
36. Майкл Армстронг. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М., 2012. – 250 с.
37. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. – М., 2012. – 680с.
38. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. – 2011. - №1. – С.86-98.
39. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. – 2013. - №2. – С.115-124.
40. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2013. - №2. – С.82-90.
41. Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу // Кадровик. – 2013. - №3. – С.76-95.
42. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное

пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 400 с.

43. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 548 с.

44. Штень, Ю. С. Финансовая устойчивость предприятия и методики ее анализа / Ю. С. Штень // Вестник магистратуры. – 2013. – № 10. – С. 65-68.

45. Якимов, В. Н. Стимулирование и мотивация труда в организации / В. Н. Якимов // Знание. Понимание. Умение. – 2012. – № 4. – С. 61-67.

46. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭ и У, 2011. – 256с.

47. Журнал: Справочник по управлению персоналом - И.: МЦФЭР, 2011. – №4 – URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/218/5565/>

48. Тузова А.А. Мотивация трудовой деятельности – И.: МИЭМП, 2011. – 102 с.

49. Егоршин А.П.. Мотивация трудовой деятельности - И.:ИНФРА-М, 2011. - 378 с.

50. Эггерт М. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе. – М.: ГИППО, 2012. – 144 с.

92194

тах

УТВЕРЖДЕН

от «48» апреля 2016 года

УСТАВ

ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

«КОЛИЗЕЙ»

(новая редакция)

Красноярск 2016 год

1. Общие положения

1.1. Общество с ограниченной ответственностью «КОЛИЗЕЙ», именуемое в дальнейшем "Общество", учреждено и действует на основании настоящего Устава, Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 N 14-ФЗ, а также иного действующего законодательства. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в установленном порядке.

1.2. Общество является хозяйственным обществом, уставный капитал которого разделен на доли. Имущественная ответственность Общества и его участников определяется по правилам раздела 3 настоящего Устава и в соответствии с действующим законодательством.

1.3. Полное фирменное наименование Общества на русском языке:

Общество с ограниченной ответственностью «КОЛИЗЕЙ».

Сокращенное наименование Общества на русском языке: *ООО «КОЛИЗЕЙ».*

1.4. Место нахождения юридического лица:

Российская Федерация, Красноярский край, город Красноярск.

1.5. Общество учреждено на неограниченный срок.

1.6. В соответствии с настоящим Уставом в состав участников Общества могут входить физические лица и организации, в т. ч. предприятия с участием иностранных юридических лиц и граждан, а также иностранные юридические лица и граждане, признающие положения настоящего Устава, которые оплатили свои доли в его уставном капитале.

1.7. Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью, обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные, в том числе валютный, счета в банках на территории России и за рубежом, от своего имени самостоятельно выступает участником гражданского оборота, приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, может выступать в качестве истца и ответчика в судебных органах.

1.8. В порядке, установленном законодательством, Общество вправе создавать организации с правами юридического лица или участвовать в их создании.

1.9. Общество может иметь представительства и филиалы на территории России и за границей, а также участвовать в капитале других юридических лиц. В случае создания филиалов и представительств Общества в настоящий Устав вносятся изменения, отражающие сведения о соответствующих филиалах и представительствах.

1.10. Для обеспечения своей деятельности Общество имеет круглую печать со своим наименованием, бланки, может иметь товарный знак, знак обслуживания, зарегистрированные в установленном порядке, другие реквизиты с символикой.

2. Правоспособность Общества. Предмет и цели деятельности

2.1. Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

2.2. Общество обладает общей гражданской правоспособностью, имеет гражданские права и несет гражданские обязанности.

2.3. Общество вправе осуществлять виды экономической деятельности, соответствующие его целям и задачам, и не противоречащие законодательству.

2.4. Осуществлению деятельности, отнесенной законодательством к лицензируемой, предшествует получение Обществом соответствующей лицензии (лицензий) в установленном законом порядке.

Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, то Общество в течение срока действия лицензии вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные лицензией, и сопутствующие виды деятельности.

2.5. Общество обязано соблюдать применимое законодательство, правильно и своевременно производить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды,

соблюдать правила ведения бухгалтерского учета, порядок и сроки представления государственной статистической отчетности.

3. Имущественная ответственность Общества

3.1. Общество самостоятельно отвечает по своим обязательствам. Общество несет ответственность по своим обязательствам в пределах имущества, находящегося в его собственности, стоимость которого отражена в бухгалтерском балансе.

3.2. Имущество участников Общества обособлено от имущества Общества.

Общество не отвечает по обязательствам своих участников. Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, только в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества. Участники Общества, не полностью оплатившие доли, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах стоимости неоплаченной части принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

3.3. Общество не отвечает по обязательствам Российской Федерации, субъектов РФ и муниципальных образований, равно как Российская Федерация, субъекты РФ и муниципальные образования не отвечают по обязательствам Общества.

4. Права и обязанности участников Общества.

Исключение участника из Общества

4.1. Участниками Общества являются его учредители, а также другие юридические и физические лица, которые оплатили доли в уставном капитале Общества.

4.2. Все участники Общества вправе:

- участвовать в управлении делами Общества в порядке, установленном Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью" и Уставом Общества. Данное право предполагает, в частности, реализацию следующих прав: права участия в Общих собраниях; права избирать и быть избранным в органы Общества; права вносить свои предложения к повестке дня Общего собрания участников Общества и др.;
- получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в установленном порядке;
- принимать участие в распределении прибыли Общества в соответствии со ст. 28 ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" и Уставом;
- продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале Общества одному или нескольким участникам Общества либо другому лицу в порядке, предусмотренном Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью";
- выйти из Общества путем отчуждения своей доли Обществу;
- потребовать приобретения Обществом доли в случаях, предусмотренных Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью";
- получить в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость в соответствии действующим законодательством.
- всем участникам Общества принадлежат также другие права, прямо предусмотренные Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью".
- обжаловать решения общего собрания участников Общества, влекущие гражданско-правовые последствия.

4.3. Все участники Общества имеют преимущественное право по сравнению с иными лицами:

- пользоваться услугами Общества для реализации собственной продукции;
- в установленном Обществом порядке и с соблюдением требований законодательства использовать технологии, ноу-хау и иные результаты интеллектуальной деятельности,

права на которые принадлежат Обществу, в собственной предпринимательской деятельности;

- получать принадлежащую Обществу информацию, не отнесенную к коммерческой тайне Общества, для использования в собственной предпринимательской, научной или творческой деятельности;

Прекращение или ограничение дополнительных прав, указанных в настоящем пункте, осуществляется по решению Общего собрания участников Общества.

4.4. Все участники Общества обязаны:

- оплачивать доли в уставном капитале Общества в порядке, в размерах и в сроки, которые предусмотрены Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью" и договором об учреждении Общества;
- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества.

Все участники Общества несут также другие обязанности, предусмотренные Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью".

4.5. Участники Общества, доли которых в совокупности составляют не менее чем 10% уставного капитала Общества, вправе требовать в судебном порядке исключения из Общества участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность Общества или существенно ее затрудняет.

В случае если решение суда об исключении участника из Общества вступило в законную силу, доля исключенного из Общества участника переходит к Обществу. При этом Общество обязано выплатить исключенному участнику действительную стоимость его доли, которая определяется по данным бухгалтерской отчетности Общества за последний отчетный период, предшествующий дате вступления в законную силу решения суда об исключении, или с согласия исключенного участника Общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости. Доля (часть доли) исключенного участника переходит к Обществу с момента вступления в законную силу решения суда об исключении участника из Общества. Общество обязано выплатить действительную стоимость доли (части доли) или выдать в натуре имущество такой же стоимости в соответствии с действующим законодательством.

4.6. Участники Общества вправе заключить договор об осуществлении прав участников Общества, по которому они обязуются осуществлять определенным образом свои права и (или) воздерживаться от осуществления указанных прав, в том числе голосовать определенным образом на Общем собрании участников Общества, согласовывать вариант голосования с другими участниками, продавать долю или часть доли по определенной данным договором цене и (или) при наступлении определенных условий либо воздерживаться от отчуждения доли или части доли до наступления определенных условий, а также осуществлять согласованные иные действия, связанные с управлением Обществом, с созданием, деятельностью, реорганизацией и ликвидацией Общества. Такой договор заключается в письменной форме путем составления одного документа, подписанного сторонами.

5. Имущество Общества. Уставный капитал

5.1. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. На праве собственности Обществу принадлежит имущество, внесенное в уставный капитал, а также имущество, приобретенное им по другим основаниям.

Общество, осуществляя правомочия собственника своего имущества, вправе по своему усмотрению совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, не противоречащие законодательству и не нарушающие права и охраняемые законом интересы других лиц, в т. ч. отчуждать свое имущество в собственность другим лицам, передавать им, оставаясь собственником, права владения, пользования и распоряжения имуществом, отдавать имущество в залог и обременять его другими способами, распоряжаться им иным образом. Общество вправе также передавать свое имущество в доверительное управление другому лицу.

5.2. Уставный капитал Общества является частью имущества Общества, используемого для предпринимательской деятельности, и определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы кредиторов Общества. Уставный капитал Общества составляется из

номинальной стоимости долей его участников. Размер уставного капитала Общества и номинальная стоимость долей его участников определяются в рублях.

5.2.1. Уставный капитал Общества составляет 20 000 (двадцать тысяч) рублей.

5.3. Оплата долей в уставном капитале Общества может осуществляться деньгами, ценными бумагами, другими вещами или имущественными правами либо иными имеющими денежную оценку правами.

Денежная оценка имущества, вносимого для оплаты долей в уставном капитале общества, утверждается решением общего собрания участников общества, принимаемым всеми участниками общества единогласно. Если номинальная стоимость или увеличение номинальной стоимости доли участника общества в уставном капитале общества, оплачиваемой неденежными средствами, составляет более чем двадцать тысяч рублей, в целях определения стоимости этого имущества должен привлекаться независимый оценщик при условии, что иное не предусмотрено федеральным законом. Номинальная стоимость или увеличение номинальной стоимости доли участника общества, оплачиваемой такими неденежными средствами, не может превышать сумму оценки указанного имущества, определенную независимым оценщиком.

5.4. Каждый учредитель общества должен оплатить полностью свою долю в уставном капитале общества в течение срока, который определен договором об учреждении общества или в случае учреждения общества одним лицом решением об учреждении общества. Срок такой оплаты не может превышать четыре месяца с момента государственной регистрации Общества. При этом доля каждого учредителя общества может быть оплачена по цене не ниже ее номинальной стоимости.

5.5. Увеличение уставного капитала Общества допускается только после его полной оплаты. Увеличение уставного капитала Общества может осуществляться за счет его имущества и (или) за счет дополнительных вкладов участников Общества, и (или) за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в Общество, в порядке, установленном Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью".

5.6. Общество вправе, а в случаях, предусмотренных ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью", обязано уменьшить свой уставный капитал. Уменьшение уставного капитала Общества может осуществляться путем уменьшения номинальной стоимости долей всех его участников в уставном капитале и (или) погашения долей, принадлежащих Обществу, в порядке, установленном Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью".

5.7. Участник Общества вправе продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале Общества одному или нескольким участникам данного Общества. Согласие Общества или других его участников на совершение такой сделки **требуется**. Продажа или отчуждение иным образом участником Общества своей доли (части доли) третьим лицам **допускается**. Доля участника может быть отчуждена до полной ее оплаты только в той части, в которой она уже оплачена. Участники Общества пользуются преимущественным правом покупки доли (части доли) участника по цене предложения третьему лицу пропорционально размерам своих долей.

Участник Общества, намеренный продать свою долю (часть доли) третьему лицу, обязан письменно известить об этом остальных его участников и само Общество путем направления через Общество за свой счет оферты с указанием цены и других условий продажи. Оферта о продаже доли или части доли в уставном капитале Общества считается полученной всеми участниками Общества в момент ее получения Обществом. Оферта считается неполученной, если в срок не позднее дня ее получения Обществом участнику Общества поступило извещение о ее отзыве. Отзыв оферты о продаже доли или части доли после ее получения Обществом допускается только с согласия всех участников Общества. Участники Общества вправе воспользоваться преимущественным правом покупки доли или части доли в уставном капитале Общества в течение тридцати дней с даты получения оферты Обществом. В противном случае доля или часть доли может быть продана третьему лицу по цене, не ниже установленной в оферте для участников Общества и Общества, если Общество имеет, согласно настоящему Уставу, преимущественное право покупки. Уступка преимущественного права покупки не допускается.

5.8. Доли в уставном капитале Общества переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками Общества, только с согласия Общества или его участников.

- Доля умершего участника переходит в распоряжение общества также переходит к Обществу в случае получения от любого участника Общества отказа от дачи согласия на переход доли в уставном капитале Общества к наследникам граждан или правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками общества.

- Общество обязано выплатить наследникам умершего участника, действительную стоимость доли в уставном капитале Общества либо выдать в натуре имущество такой же стоимости в течение 3-х лет со дня перехода к обществу доли или части доли.

Действительная стоимость доли в уставном капитале Общества выплачивается за счет разницы между стоимостью чистых активов общества и размером его уставного капитала. В случае, если такой разницы недостаточно, Общество обязано уменьшить свой уставный капитал на недостающую сумму.

Если уменьшение уставного капитала Общества может привести к тому, что его размер станет меньше минимального размера уставного капитала Общества на дату государственной регистрации общества, действительная стоимость доли или части доли в уставном капитале общества выплачивается за счет разницы между стоимостью чистых активов и указанным минимальным размером уставного капитала. В этом случае действительная стоимость доли или части доли в уставном капитале Общества может быть выплачена не ранее чем через три месяца со дня возникновения основания для такой выплаты.

Общество не вправе выплачивать действительную стоимость доли либо выдавать в натуре имущество такой же стоимости, если на момент этих выплаты или выдачи имущества в натуре оно отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с федеральным законом о несостоятельности (банкротстве) либо в результате этих выплаты или выдачи имущества в натуре указанные признаки появятся у общества. В соответствии со статьей 3 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» №127-ФЗ признаком банкротства Общества является его неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

5.9. Сделка, направленная на отчуждение доли или части доли в уставном капитале, подлежит нотариальному удостоверению, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью". Несоблюдение нотариальной формы указанной сделки влечет за собой ее недействительность.

Доля или часть доли в уставном капитале переходит к ее-приобретателю с момента нотариального удостоверения сделки либо в случаях, не требующих нотариального удостоверения, с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц соответствующих изменений на основании правоустанавливающих документов.

К приобретателю доли (части доли) в уставном капитале Общества переходят все права и обязанности участника, возникшие до совершения сделки, за исключением дополнительных прав и дополнительных обязанностей участника, уступившего долю (часть доли).

Участник Общества, осуществивший отчуждение своей доли или части доли в уставном капитале, несет перед Обществом обязанность по внесению вклада в имущество, возникшую до совершения сделки, направленной на отчуждение указанных доли или части доли в уставном капитале, солидарно с ее приобретателем.

5.10. Участник Общества вправе передать в залог принадлежащую ему долю или часть доли в уставном капитале другому участнику общества либо третьему лицу, только с согласия общего собрания участников Общества .

Решение общего собрания участников о даче согласия на залог доли или части доли в уставном капитале принимается большинством голосов всех участников общества. Голос участника общества, который намерен передать в залог свою долю или часть доли, при определении результатов голосования не учитывается.

Договор залога доли или части доли в уставном капитале подлежит нотариальному удостоверению. Несоблюдение нотариальной формы указанной сделки влечет за собой ее недействительность.

5.11. Общество не вправе приобретать доли (части долей) в своем уставном капитале, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью".

Переход доли к Обществу осуществляется в порядке, предусмотренном Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью". Сроки и порядок выплаты участнику Общества, доля которого перешла к Обществу, действительной стоимости доли или срок выдачи в натуре имущества такой же стоимости устанавливаются Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью".

5.12. Доли, принадлежащие Обществу, не учитываются при определении результатов голосования на Общем собрании участников, при распределении прибыли Общества, также имущества Общества в случае его ликвидации. В течение одного года со дня перехода доли или части доли в уставном капитале Общества к Обществу она должны быть по решению общего собрания участников распределена между всеми участниками Общества пропорционально их долям в уставном капитале Общества или предложена для приобретения всем либо некоторым участникам и (или), если это не запрещено настоящим Уставом, третьим лицам.

5.13. Участники Общества обязаны по решению Общего собрания участников Общества вносить вклады в имущество Общества. Решение Общего собрания участников Общества о внесении вкладов в имущество Общества может быть принято большинством не менее 2/3 голосов от общего числа голосов участников Общества.

Вклады в имущество Общества вносятся всеми его участниками пропорционально их долям в уставном капитале Общества. Вклады в имущество Общества вносятся в денежной форме.

Вклады в имущество Общества не изменяют размеры и номинальную стоимость долей его участников в уставном капитале Общества.

5.14. Часть имущества Общества может быть передана филиалам и представительствам Общества на условиях, определяемых органами Общества.

6. Распределение прибыли Общества между его участниками

6.1. Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества. Решение об определении части прибыли Общества, распределяемой между его участниками, принимается Общим собранием участников Общества.

6.2. Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между участниками, распределяется пропорционально долям в уставном капитале Общества.

Часть чистой прибыли, причитающаяся каждому участнику Общества после распределения, выплачивается ему в денежной форме.

Распределенная чистая прибыль выплачивается по месту нахождения Общества в месячный срок со дня принятия Общим собранием участников Общества соответствующего решения, если иное место или срок не установлены в решении о распределении чистой прибыли. Генеральный директор Общества обязан обеспечить письменное персональное уведомление каждого участника Общества о дате и месте выплаты чистой прибыли.

6.3. Общество не вправе принимать решение о распределении чистой прибыли между участниками:

- до полной оплаты всего уставного капитала Общества;

- до выплаты действительной стоимости доли (части доли) участника Общества в случаях, предусмотренных Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью";
- если на момент принятия такого решения Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) или если указанные признаки появятся у Общества в результате принятия такого решения;
- если на момент принятия такого решения стоимость чистых активов Общества меньше его уставного капитала и резервного фонда или станет меньше их размера в результате принятия такого решения;
- в иных случаях, предусмотренных федеральными законами.

6.4. Общество не вправе выплачивать участникам Общества чистую прибыль, решение о распределении которой между участниками принято:

- если на момент выплаты Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) или если указанные признаки появятся у Общества в результате выплаты;
- если на момент выплаты стоимость чистых активов Общества меньше его уставного капитала или станет меньше их размера в результате выплаты;
- в иных случаях, предусмотренных федеральными законами.

По прекращении указанных в настоящем пункте обстоятельств Общество обязано выплатить участникам чистую прибыль, решение о распределении которой между участниками было принято.

7. Выход участника Общества из Общества

7.1. Участник Общества **вправе** в любое время выйти из Общества независимо от согласия других его участников или Общества.

7.2. В случае выхода участника Общества из Общества его доля переходит к Обществу с момента подачи заявления о выходе с последующим распределением между участниками в течение 6 месяцев после принятия такого решения.

7.3. Выход участника из Общества не освобождает его от обязанности перед Обществом по внесению вклада в имущество Общества, возникшей до подачи заявления о выходе из Общества.

8. Управление Обществом

8.1. Высшим органом управления Общества является Общее собрание участников, которое может быть очередным или внеочередным. Все участники Общества имеют право присутствовать на Общем собрании участников Общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений. Каждый участник Общества имеет на Общем собрании число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале Общества, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью".

Компетенция Общего собрания участников Общества определяется Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью", настоящим Уставом и положением об Общем собрании участников Общества, если последнее принято в Обществе.

Исполнительные органы Общества подотчетны Общему собранию участников Общества. Компетенция исполнительных органов Общества определяется ГК РФ, ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью", настоящим Уставом, а также положением о Генеральном директоре Общества, если указанное положение принято в Обществе.

Генеральный директор Общества, не являющийся участником Общества, может участвовать в Общем собрании участников Общества с правом совещательного голоса.

Принятие Общим собранием участников Общества решений и состав участников Общества, присутствовавших при их принятии, **подтверждаются протоколом, подписанным всеми участниками Общества, принимавших участие в собрании.**

8.2. Общее собрание участников Общества при наличии кворума вправе решать вопросы деятельности Общества, отнесенные к его компетенции. Общее собрание участников Общества правомочно, если на нем присутствуют участники Общества (представители участников Общества), обладающие в совокупности не менее чем 2/3 голосов от общего числа голосов участников Общества. Исполнительные органы Общества не вправе решать вопросы, отнесенные к ведению Общего собрания участников Общества.

8.3. К исключительной компетенции Общего собрания участников относятся:

8.3.1. Определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях;

8.3.2. Изменение Устава, в том числе изменение размера уставного капитала;

8.3.3. Образование и досрочное прекращение полномочий исполнительных органов Общества, принятие Положений, регламентирующих деятельность этих органов, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа коммерческой организации (управляющей компании) или индивидуальному предпринимателю, утверждение такого управляющего и условий договора с ним.

8.3.4. Утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

8.3.5. Принятие решения о распределении чистой прибыли между участниками;

8.3.6. Утверждение документов, регулирующих внутреннюю деятельность;

8.3.7. Принятие решения о размещении Обществом эмиссионных ценных бумаг;

8.3.8. Назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и оплаты услуг;

8.3.9. Принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества;

8.3.10. Назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;

8.3.11. Создание филиалов и представительств, утверждение положений о них;

8.3.12. Наделение участника (участников) Общества дополнительными правами и возложение на участника (участников) Общества дополнительных обязанностей, а также прекращение указанных прав и обязанностей;

8.3.13. Оценка имущества, вносимого для оплаты долей в уставном капитале;

8.3.14. Решение вопросов об одобрении крупных сделок;

8.3.15. Решение вопросов об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

К компетенции Общего собрания участников Общества относится также решение иных вопросов, отнесенных настоящим Уставом и законодательством Российской Федерации к компетенции Общего собрания участников Общества.

Решения по вопросам, отнесенным к компетенции Общего собрания, принимаются большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников Общества, если необходимость большего числа голосов для принятия такого решения не предусмотрена ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" или настоящим Уставом.

Решения по вопросам, указанным в пунктах 8.3.9. настоящего Устава, принимаются всеми участниками Общества единогласно.

Решение о возложении дополнительных обязанностей на определенного участника Общества принимается большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников Общества, при условии, если участник Общества, на которого возлагаются такие дополнительные обязанности, голосовал за принятие такого решения или дал письменное согласие.

Решение по вопросу, предусмотренному пунктом 8.3.15 настоящего Устава, принимается большинством голосов участников Общества, не заинтересованных в совершении сделки.

8.4. Очередное Общее собрание участников Общества проводится один раз в год и созывается Генеральным директором Общества. Очередное Общее собрание участников Общества должно проводиться не ранее чем через два месяца и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года. Конкретную дату проведения годового собрания определяет Генеральный директор Общества.

8.5. Внеочередное Общее собрание участников Общества проводится в любых случаях, если проведения такого Общего собрания требуют интересы Общества и его участников.

Внеочередное Общее собрание участников Общества созывается Генеральным директором Общества по его инициативе, а также участников Общества, обладающих в совокупности не менее чем одной десятой от общего числа голосов участников Общества. Генеральный директор Общества обязан в течение пяти дней с даты получения требования о проведении внеочередного Общего собрания рассмотреть данное требование и принять решение о проведении внеочередного Общего собрания участников Общества или об отказе в его проведении. При этом решение об отказе в проведении внеочередного Общего собрания может быть принято только в случае:

- если не соблюден установленный законодательством порядок предъявления требования о проведении внеочередного Общего собрания участников Общества;

- если ни один из вопросов, предложенных для включения в повестку дня внеочередного Общего собрания участников Общества, не относится к его компетенции или не соответствует требованиям федеральных законов.

Если один или несколько вопросов, предложенных для включения в повестку дня внеочередного Общего собрания участников Общества, не относятся к компетенции Общего собрания или не соответствуют требованиям федеральных законов, данные вопросы не включаются в повестку дня.

Генеральный директор не вправе вносить изменения в формулировки вопросов, предложенных для включения в повестку дня внеочередного Общего собрания участников Общества, а также изменять предложенную форму проведения внеочередного Общего собрания.

Наряду с вопросами, предложенными для включения в повестку дня внеочередного Общего собрания участников Общества, Генеральный директор по собственной инициативе вправе включать в нее дополнительные вопросы.

Если в установленный срок Генеральным директором Общества не принято решение о созыве внеочередного Общего собрания участников Общества или принято решение об отказе в его проведении, то созвать внеочередное Общее собрание вправе орган или лицо, которое потребовало его созыва.

Расходы на подготовку, созыв и проведение внеочередного Общего собрания участников Общества могут быть возмещены по решению Общего собрания участников Общества за счет средств Общества.

8.6. Порядок созыва Общего собрания участников Общества определяется настоящим Уставом и положением об Общем собрании участников Общества, если последнее принято в Обществе. В части, не урегулированной указанными в настоящем пункте документами, применяются правила, установленные Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью". Генеральный директор либо иной орган или лица, созывающие Общее собрание участников Общества, обязаны не позднее чем за тридцать дней до его проведения уведомить об этом каждого участника Общества заказным письмом по адресу, указанному в списке участников Общества. В уведомлении должны быть указаны время и место проведения Общего собрания участников Общества, а также предлагаемая повестка дня.

Очередное и внеочередное Общее собрание участников Общества созывается Генеральным директором Общества. В случае пропуска Генеральным директором установленного срока для принятия решения о созыве внеочередного Общего собрания такое внеочередное собрание может быть созвано органом или лицами, требующими его проведения.

Любой участник Общества вправе вносить предложения о включении в повестку дня Общего собрания участников Общества дополнительных вопросов не позднее, чем за пятнадцать дней до его проведения. Дополнительные вопросы, за исключением вопросов, которые не относятся к компетенции Общего собрания участников Общества или не соответствуют требованиям федеральных законов, в обязательном порядке включаются в повестку дня Общего собрания участников Общества.

Орган или лица, созывающие Общее собрание участников Общества, не вправе вносить изменения в формулировки дополнительных вопросов, предложенных для включения в повестку дня.